جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية

إعداد الطالب
تركي محمد العنزي

إشراف
الدكتور حسين محمد العزب

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة
جامعة مؤتة، 2011م

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب تركي محمد العنزي الموسومة بـــ:

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة العامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. حسين محمد العزب		2011/05/23	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/05/23	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2011/05/23	عضواً
د. عبير حمود الفاعوري		2011/05/23	عضواً

عميد الدراسات العليا/
أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى اللذين ربياني صغيراً للذين لن ولم أنسَ فضلهما علي طيلة حياتي ... سائلاً المولى عز وجل أن يبارك لهما في عمرهما ويحسن خاتمتهما إنه سميع مجيب...

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء...

إلى زوجتي الفاضلة التي ضحت بالكثير من أجلي...

إلى أبنائي وبناتي...

إلى أهلي وكل صديق وقريب وقف بجانبي وقدم لي مساعدة...

إليهم جميعاً أهدى هذا الجهد العلمي المتواضع رمزاً للمحبة...

تركي العنزي

الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وعظيم العرفان من أساتذتي الأفـاضل الـذين ساهموا في تطوير هذه الدراسة وإثرائها وإخراجها إلى حيز الوجود , أخص بالـذكر الدكتور **حسين العـزب** المشرف على هذه الرسالة الذي تابعها بكل صـدر رحـب وجدية ومثابرة وعطاء , فلم يبخل بإبداء رأيه وتوجيهاته لإخراج الرسـالة بأفـضل صورة ممكنة.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقـشة علـى تفضلهم بقراءة ومناقشة الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة .كما اتقدم بالشكر الجزيـل إلى الأساتذة في كلية إدارة الأعمال في جامعة مؤتة . وأقدم الشكر إلى جامعة مؤتة من رئيس الجامعة إلى أصغر موظفيها وأتقدم أخيراً بوافر الشكر والتقدير والامتنان إلى عائلتي وأصدقائي المخلصين وزملائي الذين شاركوني وتحملوا معـي الجهـد والعناء,وحثوني على المواظبةمما كان له الأثر في إتمام هذه الرسالة , جزآهم الله تعالى جميعاً عني كل خير, وأثابهم بعملهم الجنة إن شاء الله تعالى.

تركي العنزي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى

المحتوى		الصفحة

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية

تركي العنزي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من(418) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن تصوّرات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لمراحل إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوّراتهم للمسؤولية الاجتماعية جاءت بدرجة متوسطة.
2. وجود أثر لمراحل إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية، وأن مراحل إدارة الأزمات تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في المسؤولية الاجتماعية.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لمراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية)، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للمسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز مراحل إدارة الأزمات وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات، قادرة على احتواء الأزمة وأضرارها قبيل استفحالها وتخفيف حدتها عند حدوثها عن طريق الاعتماد على الأساليب والوسائل الحديثة في معالجة الأزمات.

Abstract

The Impact of Crisis Management Stages to Achieve Social Responsibility an Applied Study in the Saudi Electricity Company

Turkie Al Anzi
Mutah University 2011

The study aimed at recognizing the impact of crisis management stages to achieve social responsibility. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was developed and distributed to a sample of (418) subjects. The statistical package of social science (SPSS V.16) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following:

1. The employees' perceptions of crisis management stages were at high level, and their perceptions toward social responsibility came at medium level.
2. There is an impact of crisis management stages dimensions in social responsibility which explains (56.9%) of variation in the dependent variable (social responsibility).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents perceptions of crisis management stages attributed to (academic qualification, age, experience, and social status) variables, and significant differences exist at ($\alpha \leq 0.05$) level in the respondents perceptions of social responsibility attributed to (education level, age, experience, and social status) variables.

The study recommended the need to work to enhance the crisis management strategies and dimensions of social responsibility, through the creation of a database and information systems, able to contain the crisis and before they escalate and harm mitigation when they occur by relying on methods and modern methods in dealing with crises.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

لا تزال منظمات الأعمال بعيدة عن تبني دور اجتماعي يرقى إلى مستوى توقعات الجمهور وان الأنشطة الاجتماعية والمساهمات والمبادرات الطوعية للمنظمات لا تزال قليلة وعادة ما تتم من خلال مؤشرات محدودة ترتبط بتعزيز الأداء المالي في منظمات الأعمال نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة الأزمات التي قد تطرأ كنتيجة حتمية لهذه التطورات، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

والأزمات تُحدث في المنظمات تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخليـــة أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو توفر فرص لتجنبها، وكثيراً ما يعزى إلى أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وبواد ر الفشل معاً وغالباً ما يستمد النجـــاح من الكيفية الفاعلة في إدارة الأزمة.

وتعد المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي تتطلب أن تعطى أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال، ومع تزايد منظمات القطاع الخاص وكبر حجمها وازديادأرباحها، فقد فُ رض دورٌ اجتماعي جديد لهذه المنظمات تساهم من خلالـــه في تحقيق الأهداف والتطلعات المجتمعية . وأن مؤشر أداء المنظمـــات لـــم يعـــد مقتصراً على الأداء الاقتصادي والمالي فحسب وإنما أصبح لـــلأداء الاجتمـــاعي للمنظمة في سعيها للموازنة في أهدافها وأهداف ورغبات المجتمع دوراً جوهرياً .

وعلى صعيد إدا رة التسويق والنظرة لدور التسويق ضمن المنظمة فإن المسؤولية الاجتماعية تقوم على تحقيق التوازن بين حاجات المـــستهلك ورغباتـــه وأربـــاح المنظمة ورفاهية المجتمع.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على مراحل إدارة

الأزمات وأثرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة الأزمات وأهميتها للمنظمة أحد الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ أواخر التسعينيات في الإدارة العربية والسعودية خاصة، إذ إن إدراك أهمية العلاقة بين مراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، نظراً لأهمية الدور الذي تتطلبه من منظمات الأعمال السعودية التي تسعى إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والحياة الأفضل للمجتمع بفئاته المختلفة وبهذا فإن المنظمات الحديثة تتبارى في تطبيق أفكار وآليات وفق اعتبارات تطور وتجدد بيئة عمل هذه المنظمات؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف مراحل لإدارة الأزمات، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية تتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية لمواجهة الأزمات، وأن تتحمل العديد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه أدائها الاقتصادي، الاجتماعي، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في البحث في اثر مراحل إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لأبعاد مراحل إدارة الأزمات؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية للمسؤولية الاجتماعية؟

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على الآتي :

1كونها من الدراسات القليلة -في حدود علم الباحث - التي تبحث في أثر

مراحل إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به شركة الكهرباء السعودية من تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، وتعزز جهود ممارسة التطوير والتغيير في المنظمات.
3. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع مراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية. خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة.
4. تسهم هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في مراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية.

5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل أثر مراحل إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلىتصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لمراحل إدارة الأزمات.
2. التعرف علىتصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية للمسؤولية الاجتماعية.
3. التعرف على الفروق في تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لمراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
4. تخدم هذه الدراسة المنظمات السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن مراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعوديةالأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لمراحل

إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات السعودية، وذلك لزيادة فاعليتها. والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لمراحل إدارة الأزمات،زيادة الوعي لدى إدارات المنظمات حول أهمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

1. 6 فرضيات الدراسة :

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم، ومرحلة استعادة النشاط) في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الاقتصادية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)

في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الكهرباء السعودية (المؤهل التعليمي, العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمسؤولية الاجتماعية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الكهرباء السعودية (المؤهل التعليمي, العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

1. 7 التعريفات الإجرائية:

أ. **المتغير المستقل: مراحل إدارة الأزمة:** "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجىء يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو المؤسسة آو الشركة أو حتى النظام نفسه".(ماهر، 2006، 39)

1. **مرحلة الاكتشاف:** تشير إلى اكتشاف الأحداث التي تنبئ بحدوث الأزمات وتتضمن: (البحث والتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الأزمات، الاهتمام بالأحداث التي قد تكون مؤثرة في حصول الأزمات).
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** تشير إلى مرحلة الاستعداد المسبق لتجنب حدوث الأزمات والتعامل معها في حالة حدوثها وتتضمن: (تشكيل فرق عمل بشكل

مسبق للتعامل مع الأزمات، ووضع دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية، ووضع هيكل تنظيمي مرن، وتعيين الكفاءات الإدارية).

3. **مرحلة احتواء الأضرار:** تشير إلى الإجراءات المتبعة بعد حدوث الأزمات وتتضمن: (التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمات، التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات، توفير الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات، وتوفر وسائل الاتصالات).
4. **مرحلة استعادة النشاط:** تشير إلى الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال بعد حدوث الأزمات وتتضمن: (توجيه رسالة إعلامية لجمهور العملاء حول الأضرار التي سببتها الأزمات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات، وتوفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات).
5. **مرحلة التعلم:** تقييم ما تم إنجازه في الأزمات وتتضمن: (للاستفادة من دروس الأزمات السابقة، والوقوف على نقاط القوة والضعف، والتقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات).

ب. **المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية:** العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمؤثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع. وتأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع (الغالبي، والعامري، 2008: 76).

1. **المسؤولية الاقتصادية** : والتي تعني أن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون إنتاجيا ومربحا ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع .(العامري والغالبي، 2008) كماعنيَ تشجيع المنظمات للمنافسة العادلة، وعدم الإضرار بالمنافسين والمستهلكين.
2. **المسؤولية القانونية:** وتعني أن المنظمة سوف تلتزم بقوانين المجتمع وتشريعاته، والمشاركة في حل المشكلات الاجتماعية، وحماية حقوق الإنسان، وعدم التمييز بين الأفراد على أساس الجنس والعرق والدين واللغة(الشنواني، 1999).

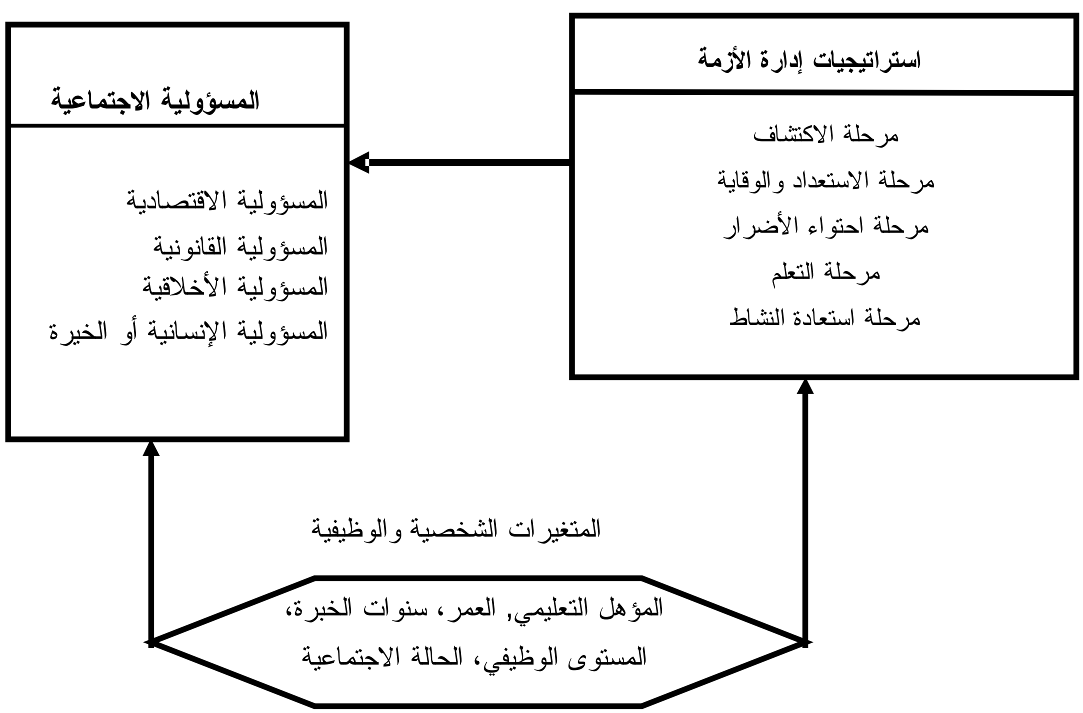
3.المسؤولية الأخلاقية: وتعني أن المنظمة سوف تراعي المبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي، واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد (العامري والغالبي، 2008). كما وتتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها (شاو، 2005).

4المسؤولية الإنسانية والخيرية :وهي اختيارية أو إرادية في طبيعتها ومن الصعب التحقق منها . وهذه المسؤولية ترتبط بنوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عنها من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من رفاهية من غذاء وملابس وسكن وتعليم وصحة وغيرها (العامري والغالبي، 2008).

1. 8 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري

مفهوم الأزمة :

تعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتّاب والباحثين، واختلاف وجهات نظرهم حول كيفية تناولهم لإدارة الأزمات وأن كانت توجد بينها سمات مشتركة . ويمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

تفيد الأزمة في اللغة معنى الضيق والشدة؛ يقال أَزَمَت عليهم السنة أي :اشتد قحطها . وتأزم، أي :أصابته أزمة (أبن منظور، 1995: 16).

ويعرف معجم ويبستر (Webster) الأزمة بأنها : نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب . أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة (Gove, 1981: 583).

الأزمة هي أمر صعب وحاد يصعب مواجهته وهي تنجم عن أخطاء لا يمكن التساهل بها بسبب ما تتركه من أثار سلبية تجعل الكيان الإداري يعاني منها لفترات طويلة، وللازمة مقدمات ومظاهر تدل عليها، بل ان لكل أزمة هدف وافرازات وحدوث هذه المقدمات شاهد على إحداث تغيرات قادمة في الوقت المنظور (ماهر، 2006).

وعرف (جاد الله، 2008) الأزمة: بأنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد آو المنظمات على البقاء.

مفهوم إدارة الأزمات :

وعرف (رونالد، 2004) إدارة الأزمات بأنها :نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها ، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية .

كما عرف تشيس (Chase, 2006) إدارة الأزمات بأنها : الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة.

في حين عرف (أبو قحف، 2002: 26)إدارة الأزمة بأنها : مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة .

أما ديوفسكي (Dubrovski, 2004) فيعرف الأزمة بأنها حالة حرجة غير مفضلة، وغير مرغوبة، وقصيرة تعود أسبابها إلى أمور داخلية والتي بشكل مباشر تهدد الوجود، او بقاء ونمو المنظمة لفترة أطول.

وعرف ليتل (Little, 2005) إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

وعرف (عثمان، 2004: 122) إدارة الأزمات بأنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة ، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر منالضرر للمنظمة والبيئة والعاملين . مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة.

وإدارة الأزمات هي "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (الخشالي، والقطب، 2007).

كما عرف (عريقات، 2009) والمشار له في دراسة (الدوسري، 2010) إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".

وعرف ولريش، فوغان (Ulrich & Vaughan, 2009: 43) والمشار لهما في دراسة (البلوي، 2010) الأزمة بأنها" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها"

ويعرف (جلدة، 2010: 17) أدارة الأزمات أنها: عملية تهدف إلى التنبؤ بها قبل حدوثها، وبالتالي محاولة منعها من الحدوث وكذلك هي عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من أثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها والسعي إلى التعامل مع مكوناتها السلبية والايجابية، وهذه العملية كأي عملية إدارية تتضمن ثلاث مراحل أساسية وهي التخطيط والسيطرة والتقييم.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، نتيجة الاستخدام والسياق المطبق، إلا أن ذلك التعدد والتباين شكلي في تحديد المفهوم وليس في مضمون إدارة الأزمات؛ فهي تتفق على أن إدارة الأزماتهي أسلوب إ داري للتعامل مع الأزماتباستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات، والتقويم .

أسباب نشوء الأزمة:

أن الأزمة في مضمونها تعبر عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل ما في مواجهتها، وقد يكون أحد أسباب هذا الخلل نقص الخبرة الذي يتمتع بها متخذ القرار، أو عدم اهتمامه بالشواهد التي تشير إلى حدوث أزمة، أو قد يكون الأمر متعلقا بالاستخفاف بالأزمة ذاتها، وهنا تكون المشكلة الكبرى على المؤسسة ومتخذ القرارات فيها (الخضيري، 2003).

ويتطرق (جلدة، 2010:22-23) إلى أن أسباب نشوء الأزمات التنظيمية والإدارية بشكل عام يمكن آن تكون على النحو التالي:

1- أسباب خارجة عن إرادة المنظمة: مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن والتحكم في أبعادها.

2-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لتعامل مع الأزمات:وذلك يودي إلى تفاقم الأزمات وتحولها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها

3-تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة:مثل شكاوي العملاء أو لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشرا لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل.

4-عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من: عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة.

5-الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من غياب التغذية العكسية، عدم تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وجود حالة من اليأس لدى العاملين، وضعف انعدام الثقة بين الزملاء والعاملين.

6-ضعف نظم المعلومات ونظم صنع اتخاذ القرارات وما ينتج عنه: عدم دراسة الحلول البديلة للازمة، ومشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات، وعدم وجود معلومات مناسبة تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

7-عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وما يترتب على ذلك من: عدم التعلم من الأخطاء، عدم ادارك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل.

ويتطرق (جاد الله، 2008) إلى عوامل تتسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشا مجزاة،وليست وليدة اللحظة ، ولكنه نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة منها سوء الفهم والإدراك او التقدير والتقييم أو الرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وتعارض المصالح، كما أن الأزمات تنشب من اجل الموارد كالمياه والغذاء والمراعي والصراع من أجل التوسع السكاني، وأزمات الانفجار السكاني، وأزمات النظام الرأسمالي والصراع الأيديولوجي والاجتماعي ، والصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية، والصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة كذلك

الصراع على الهيبة والنفوذ بالإضافة الى الأسباب الاجتماعية والاقتصادية للصراع .

ويقصد بأسباب الأزمة كما يشير لها (الدوسري، 2010) بأنها: مجموعة العوامل التي تنتج حالة من عدم التأكد تسبق الأزمة ، من حيث الترتيب والتأثير(Little, 2005). وتنشأ الأزمة لأسباب مختلفة ومتباينة، تباين طبيعة الأزمة، ومكان، وزمان حدوثها .وبصفة عامة يمكن أن تنشأ الأزمة نتيجة للأسباب التالية: الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة: التي تتمثل في الزلازل، والبراكين، والأعاصير، وتقلبات الجو، التي يصعب توقعها، والتحكم في أبعادها، ويكون لها تداعياتها، وتوابعها على أداء المنظمة، وظروف العمل المادية في بيئة المنظمة (Gullatt & Long, 2007): مثل عدم توفر الظروف المادية من تهوية أو إضاءة، وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة كطفايات الحريق، ومخارج الطوارئ طبقاً لقواعد أنظمة الحرائق، والقيادة الإدارية المستبدة ، وعدم العدالة في التحفيز، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة، وعدم ترك حرية إبداء الرأي، وما يترتب على ذلك من عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية، وعدم الثقة، وعدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات، والأدوار المطلوب تحقيقها من العاملين، والخوف الوظيفي.

ويتطرق (السعيد، 2006) إلى سوء الإدراك والذي يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤد ي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة. في حين يتطرق (الأعرجي، والدقامسه، 2000) إلى الأخطاء البشرية والتي تُعد من أهم الأسباب لنشوء الأزمات، لذلك فإن الأزمات قد تحدث نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاعسهم عن العمل وإهمال الرؤساء.

خصائص الأزمة:

رغم اختلاف الباحثين في تعريفهم لمفهوم الأزمة، إلا أن غالبيتهم يتفق على ان الأزمة، هي موقف يتسم بالخصائص الآتية (مهنا، 2004) والمشار له في دراسة (البلوي، 2010): انها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، والتهديد للمصالح وهي إجراءات تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف إلى تحقيقها من قبل طرف آخر، وضيق الوقت فالحدث لا يتيح وقتاً لـ لرد كما أنها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ إجراءات سريعة.

ويتطرق (جلدة ، 2010: 20) إلى أن الأزمة تتميز بالخصائص التالية:

1- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري، وتتخذ القرار فيها لإملاء إدارتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية، وتشكل تيارا من الضغط الرهيب على متخذ القرار.

2- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري تنطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.

3- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو حسمها وتسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني، وذلك لشمولها على عنصر المفاجأة.

4- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة ، وسمعة وكرامة متخذ القرار فيها، وتتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتدخل ، وقد يفقد أحد طرفي الأزمة أو كلاهما القدرة على السيطرة على مجرياتها.

5- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وأشكال تنظيمية غير مالوفة وتتميز بالتعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها . وتتطلب الأزمة من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.

6- تصاعد الأزمة يؤدي إلى الشك في البدائل المطروحة.

7- الأزمة تهدد استقرار المنظمة.

8- إمكانية الاستفادة من المواقف واكتساب خبرات جديدة

وتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها Steve Albert في كتاب إدارة الأزمات المشار إليه(جاد الله، 2008: 20-21):

1- **المفاجأة** : تتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار،أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ،فهما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا ، ربما يؤدي إلى تدميرنا، والى إلحاق الضرر بنا على اقل الأحوال، مما ينذر بوضع جديد اقل ما يوصف بأنه سيئ.

2- **نقص المعلومات**: تعني عدم معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة ، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة ؟ ولا تعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟.

3- **تصاعد الأحداث** : إنّ توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة،وعلى صاحب القرار أيضا.

4- **فقدان السيطرة**: إنّ جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

5- **حالة الذعر**: حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.

6- **غياب الحل الجذري السريع** : فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين وهنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة اقلها ضررا.

ويضيف ريجلي (Wrigly, 2008) والمشار له في (البلوي، 2010) أن الأزمة تنطلق من التكاملية في البعد الزمني، فخطر الأزمة لا يتعلق بالماضي أو الحاضر، وإنما يمتد إلى المستقبل، ولهذا يمكن اعتبار المسار التاريخي للأزمة ممتد، وأن

النتائج الناجمة عنها هي نتائج تفاعل ما بين الأزمة ذاتها، وما بين مدير الأزمة وما يتخذه من قرار.

مراحل ظهور (نشوء) الأزمة :

يتطرق (جلدة، 2010 : 26-27؛ الهميم، 2004؛ الخضيري، 2003؛ عباس، 2004) إلى إن الأزمة يمكن أن تمر بالمراحل الأساسية التالية:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

يتم في هذه المرحلة التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من:(تجهيزات، تدريب، كوادر، برامج الصيانة والمتابعة والتفتيش، إعداد قواعد البيانات ،نظم التحليل والتنبؤ ، سيناريوهات إدارة الأزمات المختلفة والتدريب عليها ،نظم التحديث والتطوير).وبدون نجاح المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات.

2- مرحلة إدارة الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير التي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ على الفور بعملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار والسيناريوهات التي سبق إعدادها ، وما قد تحتاجه من إضافات أو تعديلات نتيجة اكتشاف متغيرات جديدة لاتخاذ القرار والسيناريو المناسبين، لاحتواء الأزمة ومنع تصاعدها ووصولها إلى درجة الانفجار مع العمل على تقليل الخسائر المتوقعة إلى أقل قدر ممكن، مع أهمية متابعة النتائج وردود الأفعال والاستعداد للتعامل مع أية متغيرات تحدث أثناء إدارة الأزمات.

3- مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم في هذه المرحلة تقييم ما تم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة بغرض تحديث وتطوير كافة عناصر المنظمة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل.

وتعتبر الدراسة هذا التصنيف هو الأكثر تفضيلا، حيث يمكن اختزاله إلى ثلاث مراحل أساسية وهي : مرحلة ما قبل الأزمة والمتمثلة (مرحلة الاكتشاف ،

والاستعداد والوقاية) ومرحلة الأزمة والمتمثلة(احتواء الأضـــرار ، واســـتعادة النشاط) ومرحلة ما بعد الأزمة وهي(التعلم) ويمكن تـــسمية هـــذه المراحـــل :بمرحلة الوقاية من الأزمة، ومرحلة علاج الأزمة، ومرحلة تقويم الأزمة.

ويضيف (ألهدمي ، 2005: 41-46؛ فتحـــي، 2001؛ Howitt, 2004) بـــان الأزمة تمر في خمس مراحل في دورة حياتها:

1-مرحلة الميلاد:

في هذه المرحلة تظهر الأزمة لأول مره ، وقد تبدو في الوهلة الأولى بـــشكل إحساس مهم وقلق من وجود شئ ما ينذر بالخطر ويكون هذا الخطر غريبـــ ا وغير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم الذي سيصل إليه، وان مجهولية حجم الخطر ترجع إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وعدم تـــوفر كثيـــر مـــن المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لهـــا وتتطـــور إليهـــا أو ستتفجر عندها وحجم هذا الانفجار .ومن هنا يكون إدراك متخذ ا لقرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلـــة الميلاد.

2-مرحلة النمو والاتساع:

نتيجة لعدم انتباه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد فإنها تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعـــان مـــن المغذيات هما:

1. المحفزات الذاتية المستمدة من ذات الأزمة.
2. المغذيات والمحفزات الخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معه ، وبها وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.
3. وفي هذه المرحلة يتعاظم الإحساس بـ الأزمة ويـــشعر بهـــا الكثيـــرون ولا يستطيع متخذ القرار أن يـ نكر وجودها أو يتجاهلها لوجود ضـــغط مباشـــر يزداد ثقله وكثافته يوما بعد يوم ، فضلا عن دخول أ طراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، سواء لأ ن خطرها امتد إليهم ومن ثـــم حرصـــا علـــى مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الأزمة ويطالبونه بالتدخل قبل

أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها .وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من اجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها وذلك من خلال :تجسيد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للازمة سواء باستقطابها أو بخلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة، وتجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة وبمعالجة الأزمة بتصحيح الاختلالات وأوجه القصور التي أدت إلى نشأتها وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها.

3- مرحلة النضج:

نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد ، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا قد تكون الأزمة بالغة العنف شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو قد يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي تفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بأخر، ومن ثم فان في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا احد سبيلين أساسيين، إما الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة القاتلة لمطالب قوى منع الأزمة، أو ركوب الموجة الأزموية في ذكاء ودهاء ومكر وخبث والمغالاة في المطالبة بمطالب قوى صنع الأزمة إلى حين انحسارها ومن ثم امتلاك قدرة التفوق على الأحداث والمعرفة الكاملة بما يجري من الحوادث وان كان بالطبع لا يملك قدرة السيطرة عليها.

4- **مرحلة الانحسار والتقلص** : تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف ، فالصدام العنيف يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الخاصة بها ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص بل والارتداد إلى الخلف أحيانا ، وان كان يجب التحذير من أن بعض الأزمات

تتجدد لها قوة دفع جديدة خاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، او عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة ويقوم بإجراء التغيرات المطلوبة الأزمة أو يعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها، وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر موجة تتدفع وراء موجة، ويصبح الكيان الذي حدثت به الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة سواء بالغة العنف ، أو الحقيقة إلا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فان من لا ينمو وينكمش ويتقلص ويحكم عليه بالفناء أو الاختفاء أو تصيبه بالشلل فلا يستطيع تحريك قوى الفعل في هذا البنيان ، ومن ثم يتخلف وينهار.

5. **مرحلة الاختفاء**: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها باعتباره حدثا تاريخيا قد انحسر وانتهى.

والحقيقة أن الانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج . ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

إن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمات بالغة الأهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة، ولكن،وهو الأهم ، لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها.

أساليب التعامل مع الأزمات:

هناك نوعان من الأساليب في التعامل مع الأزمات (إسليم، 2007):

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات.

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق (الهميم، 2004):

1. وقف التدهور والخسائر.
2. تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي.
3. السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
4. الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
5. دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للازمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

والتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يتم من خلال استخدام أكثر من أسلوب، لذلك فان أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات.

أ. أسلوب النعامة (الهروب):

الأزمة بطبيعتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية، وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو أكثر. ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متغيرة وتبدو مظاهرها بالغة التعقيد والصعوبة مما يؤدي إلى الغموض في الموقف الازموي لدرجة قد تجعل الفرد حائراً وعاجزاً عن التعامل معها بالشكل الصحيح. ولاشك أن شعور الفرد أو الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة يخلق نوعاً من التوتر الشديد، ويزداد هذا التوتر عندما تكشر الأزمة عن أنيابها وتزيد من آثارها (الخضيري، 2003).

وكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب، ومـــا ينتج عن عجزه عن مواجهتها من جانب آخر ، فانه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معايشتها عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها (السعيد، 2006):

1. **الهروب المباشر** : مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا، والاعتراف بعــدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
2. **الهروب غير المباشر :** وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
3. **التنصل من المسؤولية** : عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث يتم تقديم أعذارٍ بعيدة عن المسؤوليات.
4. **التركيز على الجانب الآخر** : حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة بالتركيز على جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو التركيز على جانب يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه.
5. **الإسقاط :** حيث يعمل المسؤول على تغطية قصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين، والقصور في أدائهم وغالبا ما يركز على انه قد حذرهم كثيراً من ذلك.

ب. القفز فوق الأزمة:

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي يوجد خبرة في التعامل معها. ويؤدي هذا الأسلوب غالبا إلى ترك النار تحت الرماد، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها أكثر قوة (رونالد، 2004).

ثانياً :الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات:

يمثل المنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري، وأصبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، ويوجد أكثر من أسلوب علمي للتعامل مــع الأزمات:

أ -الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة (رونالد، 2004) :

تتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج والأهداف السابقة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الصناعية قد لا يكون هناك متسع من الوقت للتأني في دراسة أبعاد الأزمة. وهناك بعض الأزمات التي تتيح بعض الوقت للدراسة المتأنية للأبعاد والمدى وتحديد نقطة البداية للمواجهة والعلاج وذلك مثل الأزمات الإدارية أو المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في بعض الأحيان (الخشالي، والقطب، 2007).

ب -الدراسة التحليلية للازمة:

يصعب مواجهة الأزمة بشكل تحليلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء تتيح الآتي (ماهر، 2006):

1. التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
2. التأكد واليقين من الأسباب.
3. دور المكون البشري ومدي تأثيره في ظهورها.
4. دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
5. دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
6. عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف.
7. المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
8. توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة واثر الوقت على انتشارها.
9. تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

ونتائج التحليل السابقة للموقف تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة، ويتطلب ذلك سرعة تحويل هذه البيانات إلى معلومات كمية يمكن استخراج المؤشرات من

خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات.

ت -التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

وتعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر وتنتهي مرحلة التخطيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها. وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية(عباس، 2004؛ عريقات، 2009؛ الخضيري، 2003):

الاستعداد للمواجهة : وهي الخطة اللازم إتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات:

1. تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
2. تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
3. إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمة.
4. إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسئوليات.
5. تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها.
6. تنظيم عمليات الاتصال داخل نطاق الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال الأزموي.

التخطيط للتعامل مع الأزمة : تهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمات إلى :

1. وقف تدهور الموقف.
2. تقليل الخسائر.
3. السيطرة على الموقف.
4. توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
5. معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.

6. استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع مـن الأزمـات أو الأزمـات المشابهة.

وتمثل النقاط السابقة أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة، وتمثل كل منها هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال للهدف التالي له إلا بعد تحقيق الهدف الذي يسبقه .

متطلبات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية:

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، من حيـث : مجال ومكان، وزمان، حدوثها وعمقها وشدة تأثيرها ، وشموليتها، وأن لكل أزمـة من الأزمات خصائصها المميزة ، التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير ، وعناصر عامة مشتركة (رونالد، 2004) باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق ا لمنـاخ المناسـب للتعامل مع الأزمة ، وتتيح لفريق الأزمات حرية الحركة والتـصرف علـى النحـو (Little, 2005):

أ- **تبسيط الإجراءات:** إن التعامل مع الأزمات ينبغي أن لا يخضع للإجـراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة ؛ لأن الأزمة عـادة ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم ، باستخدام إجراءات بسيطة تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضـيق الوقت وتسارع الأحداث .

ب- **إخضاع إدارة (التعامل) الأزمة للمنهجية العلمية** : إن التعامل مع الأزمـة ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل ، بل لا بد أن يخـضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة ؛ لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية . ويقوم إدارة الأزمات وفق أسلوب علمي على إتباع المديرين للعمليات التالية:

1- التخطيط:

يقصد به: رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات ، باتخـاذ الإجـراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمـات (الخـشالي، والقطـب، 2007)، والحد من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قـدر مـن النتـائج (عريقـات،

2009)بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله ، والكيفية التي يتم بها هذا العمل ، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل ، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك (Gullatt & Long, 2007).

والتخطيط للأزمات يتطلب من المنظمة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في : إجراء مسح كامل لموارد المنظمة ، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها ، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة ، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية ، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والإفادة من وسائل الإنذار المبكر ، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة،وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للأزمة، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات (Dubrovski,2004).

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات ، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية (Wrigly, 2008). كما يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسة عندما تصل ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة ، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد ، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة ، والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة

(الخضيري، 2003). وجدير بالذكر أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المنظمات وكل الأوقات والأزمات، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة وعلى أساس المراحل والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة (السعيد، 2006). إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي: أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، وتحقق الاستجابة القوية لتطورات موقف الأزمة الا سريع وأن تتميز بالع لمية، وأن يكون مفهوماً وبسيطاً، ويتلاءم مع جميع المستويات (الوحدات) في المنظمة، ويتميز بالشمول، وقابلية التنفيذ، ويتلاءم مع الإمكانات المادية والبشرية في المنظمة (الخضيري، 2003؛ Howitt, 2004). .

2- التنظيم:

يقصد به: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود ا لمختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل عضو، والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال التي تربط بينهم على أن يتم العمل بشكل جماعي، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، وأماكن المواجهة والتنفيذ (ماهر، 2006).

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات: معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً (Ulrich& Vaughan, 2009: 43). ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي مكتوب لإدارة الأزمات لأنه يعود بفوائد عديدة، منها: وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المنظمة، وتحديد

الواجبات والصلاحيات والمستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقض والازدواجية بين أعضاء الفريق والتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات، ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات، وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات (عباس، 2004).

3- التوجيه:

يقصد به: ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار (Chase, 2006).

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص التالية: أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلاً للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه وكاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً: من الناحية الكمية أو الكيفية، والمكان، والوقت. أي تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوباً، ومحدداً كافة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، لكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك (مهنا، 2004).

4- المتابعة:

يقصد بها: إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم (Cynthia, 2005)، لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها (العمار، 2005).

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في

حالة غموضها، أو تبريرعمل معين، أو توضيح طريقة معينة ، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها ، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة (Emin, et,al, 2006).

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمات إتباع الإجراءات التالية: الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة، والتواجد في موقف الأزمة باستمرار؛ لمتابعة الأحداث أول بأول ، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتآلف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل (حمدونة، 2006).

5- تشكيل أعضاء فرق مواجهة الأزمات :

يقصد به: قيام المنظمة بتشكيل فرق لمواجهة الأزمات، الذين تتوافر لديهم القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها (آرثر، 2007).

وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها بإدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة يتم اختيارها من مستويات وتخصصات مختلفة ، وخبرات متكاملة ، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات ، وفرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينها (Ludwing, 2005) .

وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التي تواجه المنظمة، إلا أن هناك شروطاً عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في: الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد للبذل ، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة والقدرة على التحليل والاستنتاج ، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت، والاتزان الانفعالي ، والمرونة، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة. (Moszynski, 2005)، والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر ، والتأقلم السريع لمواجهة لتغييرات التي تحدث أثناء الأزمة ، والانتماء والولاء للمنظمة (Hale, 2005).

ولكي تحقق فرق الأزمات الهدف من انعقادها ، يتعين على قائد فريق الأزمات ما يلي: تحديد وتوضيح أهداف تشكيل الفريق لأعضاء فريق الأزمات، تحديد الأدوار للأعضاء بدقة بالقدر الذي يزيل الإبهام والغموض، وإعطائهم الصلاحيات، وتحديد منهجية العمل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لأعضاء الفريق، والمراجعة الدورية لأعمال الفريق ، والتكامل بين أعضاء الفريق (Floltau, 2005).

ويساعد تشكيل فريق مواجهة الأزمات على نجاح التعامل مع الأزمات؛ لأنه يعود بفوائد عديدة ، منها: التعامل مع الأزمات بأفضل الأساليب ، وأقلها من حيث الجهد والوقت والمال ، ومنع حدوث الأزمات والحد من آثارها السلبية، واستثمارها كفرص للتعليم وتحسين الأوضاع ، وزيادة فاعلية القرارات التي تتخذ في موقف الأزمة (عباس، 2004).

6- القيادة في الأزمات :

يقصد بها : قدرة قائد فريق الأزمات على التأثير في أعضاء الفريق لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الابتكاري في توليد البدائل لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة ، والعمل على احترام كل عضو ، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (مكاوي، 2005).

إن قائد فريق الأزمات باعتبارها قائداً لجميع فرق الأزمات في المنظمة كما تنص عليه اللوائح المنظمة لفريق إدارة الأزمة تواجهه كثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة ، التي تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية ، الأمر الذي يتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية وخصائص موضوعية مكتسبة على النحو التالي (كوكس ، وهوفر، 2004) :

أ. **الخصائص الشخصية** : لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، وامتلاك زمام المبادرة، والرغبة في

مساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات، والعمل على تماسك المجموعة والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق، والثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف، والقدرة على توقع الأزمات، والتحليل واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث (أبو قحف، 2002) .

ب. الخصائص الموضوعية (المكتسبة) : تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات ومن أهم هذه الخصائص القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة والقدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة وتوظيف الإمكانات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة والقدرة على توضيح الأفكار وتوصيل المعلومات بصورة دقيقة وسريعة لأعضاء الفريق ، وأن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة (فارس، 2008).

ومن حيث أسلوب قائد فريق الأزمات ، وطريقته في ممارسة التأثير في أعضاء الفريق، تصنف القيادة في الأزمات إلى ثلاثة أنواع رئيسة هي : القيادة الشورية، والمستبدة، والمتسيبة ومن أهم السلوكيات المميزة للقيادة الشورية في الأزمات: أن القائد يحث أعضاء الفريق على النظر إلى الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع، والتحلي برباطة الجأش ، ورؤية المخاطر والتهديدات الناجمة عن الأزمة في حجمها الطبيعي، وتحديد الأولويات ، وجمع الحقائق التي لها علاقة بالأزمة، وتشخيص الأزمة وتحديد درجة شدتها ، والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة وتشجيع الأعضاء على المبادرة وإبداء الرأي، وتوفير مناخ قوامه الألفة والاحترام بين الأعضاء ، وتشجيع الأفكار المبدعة لتحفيز الأعضاء ليصبحوا مجددين لأفكارهم بصفة مستمرة واستخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة ، باستخدام أسلوب العصف الذهني مما يؤدي إلى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية (إسليم، 2007).

وعلى النقيض من ذلك القيادة المستبدة للأزمات والذي أهم ما يميزها : أن القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة ، ويسعى للخروج من

الأزمة بسرعة لأنه ينظر إلى الأزمات على أنها خطر يهدد كيان المنظمة، ويرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي ، واتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر والتهديدات (فتحي، 2001) .

أما في ظل القيادة المتسيبة في الأزمات فالقائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالأزمة، ويترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المنظمة كما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب والفوضى والخلل في موقف الأزمة فتزيد الخسائر المادية والبشرية (العمار، 2005) .

7- نظام الاتصال في الأزمات :

يقصد به : نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة (الشمري، 2003).

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن : تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة ، وتحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة ، وأن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف ، وتحديد المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة، (Sheldene, 2005).

ويؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في نشر أهداف إدارة الأزمة ، وإعلام أعضاء الفريق وجميع العاملين بنمط إدارة الأزمات وإبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق ، وإصدار التوجيهات والإرشادات المتعلقة بالأزمة ، وإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار (الخشالي، والقطب، 2007).

ويحتاج إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملاءمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة، واستخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ، وأن يكون نظام الاتصال في المنظمة انسيابياً، ودقيقاً، وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت (الأعرجي والدقامسة، 2000) .

8- نظام المعلومات في الأزمات :

عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والآلية (الأجهزات، والإجراءات، والبرمجيات وقواعد المعلومات) لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأزمة من أجل السيطرة على الأزمة بفعالية (أحمد، 2002). وفي ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات، هي :

أ. العنصر البشري المؤهل، القادر على التعامل مع نظام المعلومات ، وخاصة في موقف الأزمة .

ب. توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع، وتخزين، وتحليل، وتصنيف المعلومات .

وتكون وظائف نظام المعلومات: جمع المعلومات والبيانات من داخل وخارج المنظمة المتعلقة بالأزمة، وتنظيم البيانات والمعلومات وتبويبها وتصنيفها ومعالجتها، ونقل وإيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في موقف الأزمة بالطريقة المناسبة (الخشالي، والقطب، 2007) .

ويعد توفير نظام معلومات في الأزمات على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية، لأنه يعود بفوائد عديدة منها: الاستجابة السريعة، والمرنة للأحداث المتلاحقة في موقف الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر ، ونقص المعلومات حتى لا تتفجر الأزمة ، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر، وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب (السعيد، 2006).

ويعتمد نجاح نظام المعلومات ، وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في : ربط نهائيات نظام المعلومات بمركز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة والتي غالباً ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات أحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول ، وتجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك ، وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات ، والتأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لأن المعلومات قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الأحداث، وتبويب المعلومات وتصنيفها طبقاً للاحتياجات؛ لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة (الزواهرة، 2001).

9- اتخاذ القرار في الأزمات :

يُقصد به : اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث ، وقبول وتجاوب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (الطيراوي، 2008) .

وجدير بالذكر أن القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالأزمة فقط والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام ، وإنما تتعلق أيضاً بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية (الخشالي والقطب ، 2007). لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة يتمثل : في عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة، وسرعة الأحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر ، وضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق، ونقص المعلومات؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجئة ، والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة ، وتأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية ، لأنه يكون أكثر انفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير ، وتفاقم النتائج المترتبة على استمرارية

الأزمة واستفحال عواقبها، وحتمية فعالية القرار في موقف الأزمة (الأعرجي، والدقامسه، 2000).

وفعالية القرارات في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة هي: العنصر الأول: الفاعلية ويقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء، العنصر الثاني الرشد: ويقصد به أن تكون تكاليفه وخسارته أقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكارية). العنصر الثالث القبول: ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار (إسليم، 2007).

كما أن القرارات في موقف الأزمة يتعين أن تكون مناسبة لموقف الأزمة، وفي ظل حدود الإمكانات المتاحة، ويسهل إبلاغها لجميع المستويات، وتتسم بالبساطة والوضوح ويمكن تنفيذها دون عوائق، وتسهل متابعتها، ويتم إصدارها في الموقف المناسب بحيث يتزامن مع موقف الأزمة (الهدمي، 2005).

وحتى لا يصل قائد فريق الأزمات إلى اتخاذ قرارات ارتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها وهي: السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي، والفهم والإدراك المناسبين، والأسلوب والوقت المناسب للتنفيذ، والاستخدام السريع لمهارة التحليل والتقييم، واختيار أفضل البدائل، والالتزام بالعمل بها (الخضري، 2003).

وتختلف طرق (أساليب) اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة، ومجالها، وعمقها وشدتها، فالأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق: تحديد الأزمة، وتوليد الأفكار المتعلقة بالأزمة، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار (السعيد، 2006).

أما الأزمات غير المتوقعة والغامضة وشديدة التأثير فإن الاعتماد على طرق (أساليب) اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الأزمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الأحداث، وضيق الوقت، ونقص

المعلومات. لذلك فإن الطريق (الأسلوب) الأقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية ، وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج ومن خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الأزمة (فتحي، 2001).

10- تقويم الأزمات :

يقصد به: الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع ، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزموية ، وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية (الشعلان، 2002)، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل (الشمري، 2003).

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة ، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل ، وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع . ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل : مراجعة السجلات، والمقابلات ، والمعايير الوظيفية، وبأشكال مباشرة مثل : السجلات الدورية والمتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة (الخضري، 2003).

وسائل تحسين قدرة المنظمة في إدارة الأزمات:

يمكن للمنظمة أن تحسن من قدرتها في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة. ومن وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (الدوسري،

2010؛ البلوي، 2010؛ ماهر، 2006): ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة، وفريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة، ومكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار، ووصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام، وهيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات، وإنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار، ونشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها. ومن وسائل الاستعداد والوقاية (الدوسري، 2010؛ البلوي، 2010؛ ماهر، 2006): فحص للأزمات، وفحص روتيني وصيانة لكل المعدات، وإرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر)، وتحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة، والتحكم في التحميل لمنع الزيادة، وإدارة النظام ومنع الإسراف.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

وتتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع. وتتحدد هذه الوسائل في(ماهر، 2006): الحصول على المعلومات اللازمة، وتحديث القدرات في مجال الاحتواء، وإختبار قدرات الاحتواء، وتنفيذ أسلوب الاحتواء، وتقدير ومكافأة محتوي الأضرار، وتخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

4. مرحلة استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة

ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها(الدوسري، 2010؛ البلوي، 2010؛ ماهر، 2006): تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة است عادة النشاط، وتحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال، و تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة ، وتحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية ، وتحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة، وتحديد أولويات للاحتياجات الأساسية ، وتحديد أهم ا لأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط، و تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

5. **مرحلة التعلم**: وهي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها(عباس، 2004) : ضرورة مراجعة الأزمات السابقة، ومراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد، والمقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة، والتعلم للأزمات الأخرى المحتملة، وعرض الدروس المستفادة بصورة رسمية، وإتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات، واستعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً).

مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لأول مرة في ستينيات القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ والدعوة إلى تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية العالمية. ويرجح غالبية الباحثين بروز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي خصوصا بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية.

عرفت المسؤولية الاجتماعية من زوايا واتجاهات مختلفة. منها: إن المسؤولية الاجتماعية هي "الهدفية والموضوعية المتعلقة بانتعاش المجتمع الذي يقيد الشخص والسلوك المشترك نهائياً من عمل النشاطات المدمرة، لا أن تكون العملية مربحة فوراً بالنسبة للقطاع التجاري وإنما العمل على الاتجاه الإيجابي في المساهمات للإصلاح السلوكي (المغربي، 1994).

فقد عرف (Roman, et.al, 2006 :69) المسؤولية الاجتماعية بانها "التزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وان هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم". أما (Waddock, 2000) فقد أشار إلى كون المسؤولية الاجتماعية ممثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الإضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها.

في حين يشير (نجم ، 2006) إلى أن المسؤولية الاجتماعية: هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون (القيم الرسمية) وللمعايير والقيم الاجتماعية.

وقد عرفها (Singhapakdi, et.al, 2001) بأنها: التزام المنشأة بتوظيف جهود العاملين فيها لصالح الجميع، (الموظف، المنشأة، البيئة) حسب المبادئ، حتى يتسنى أيجاد فائض من العائدات، بعد خصم المصاريف الخاصة بتسيير أمور المنشأة، ويخصص جزء من هذا الفائض لصرفه للموظفين، على شكل علاوات مختلفة وتسهيلات متعددة، وكذلك لصرفه خارج المنشأة، على شكل إسهامات في إصلاح وتطوير وتحسين العوامل البيئية المحيطة بها. والمسؤولية الاجتماعية: هي مجموعة من القرارات والأفعال تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية

المباشرة لإدارات المنظمات والتي تسعى إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها. (الديوه جي، البكري، 2001).

وقد عرف (قندح، 2008) المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

والمسؤولية الاجتماعية: هي التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً (الغالبي، العامري، 2008).

ويمكن القول أن المسؤولية من حيث معناها هي واحدة وفي شتى الوظائف الإدارية. إلا أنها تختلف في درجتها وتأثير ممارستها إلى المستوى الإداري الذي تمارس فيه. كما أن المسؤولية ترتبط وبشكل دقيق مع الصلاحية الممنوحة للموقع الوظيفي، وهناك ثلاثة شروط رئيسية في تحقيق المسؤولية وهي (البكري والديوه جي، 2001):

1. **الدور**: تتمثل بالأنشطة المعبر عنها بالتزامات محددة ومؤطرة بالشكل الوظيفي.
2. **السببية**: تتمثل بالحالة التي تكون مصدرا للأذى أو المشكلة والتي تتطلب اتخاذ موقف وإجراء لتصحيح مسار ذلك المصدر من الحالة السلبية إلى الموجبة.
3. **المقدرة**: ويقصد بها الامكانات والمؤهلات الواجب توافرها في الشخص، والتي تتيح له الفرصة في التعبير عن الموقف المطلوب للمسؤولية التي ينوء بها.

وتعرف الدراسة المسؤولية الاجتماعية على أنها: التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من

الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

أهمية المسؤولية الاجتماعية:

يُعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من أهم الموضوعات التي باتت تشغل فكر الإدارة العربية بصفة عامة والإدارة السعودية بصفة خاصة ذلك أن المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات المسلمة لها دلالات مختلفة حيث تعتبر ذات أهمية كبيرة وذلك لكونها منبثقة من التعاليم الإسلامية من ناحية والإيمان بضرورة التعاون بين أفراد المجتمع في سبيل تحقيق الصالح العام من ناحية أخرى (الجعافرة، 2009).

وتختلف وجهات النظر في تحديد شكل المسؤولية، إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، فيراها (الحمدي وجعبل، 2008) تذكيرا للمنظمات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى (النادي، 2008) أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المنظمات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع، وفي هذا الإطار تتعدى تلك المسؤولية أو الواجبات إطار التقيد بما هو مسموح قانوناً، إلى العمل الطوعي من أجل تحسين نوعية الحياة لعمالها وعائلاتهم والمجتمع المحلي الذي تعمل فيه والمجتمع عموماً.

ويرى (الغالبي والعامري، 2008) أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الأفضل لنجاح المنظمات في بيئتها وجماعاتها المحلية . وان الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية.

وهناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي ، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمنظمات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليه، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمنظمة أهمها ما يلي :

بالنسبة للمنظمة:(Jari, et.al, 2003 ؛ الجعافرة، 2009، أبو دوم، 2006)

1. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
2. شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
3. تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.
4. كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ومن أهم انعكاسات فوائد المسؤولية المجتمعية خارج المنظمات هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة (Singhapakdi, et.al, 2001).

أما فوائد المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمات هي تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الايجابي على قدرة المنظمة في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتحقيق الوفورات المرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد (نجم، 2006).

بالنسبة للمجتمع (Singhapakdi, et.al, 2001؛ Vaaland , et.al, 2008؛ الحمدي، 2003):

1. الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
2. تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
3. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

4. الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

وفي إطار قياس اثر فوائد المسؤولية الاجتماعية على المجتمع والبيئة المحيطة، نجد انه يتم خفض استهلاك الطاقة والمياه والنفايات، زيادة وفرة المواد الخام، المساهم في حيوية المؤسسة على المدى البعيد عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية. كما يمكن لمس فوائد المسؤولية الاجتماعية أخلاقياً من خلال تحسين اعتمادية ونزاهة المعاملات بالمشاركة السياسية المسئولة،والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد، وكذلك المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات (الجراح، 2010).

بالنسبة للدولة (البكري، الديوه جي، 2001؛ الجعافرة، 2009)**:**

1. تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

2. يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

3. المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا.

وقد أشار (الحمدي،2003) إلى النتائج التي تحققها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في:

- إنتاجية عالية للعاملين.
- رضا عالي للعملاء.
- ولاء اكبر للعاملين.
- تحسين سمعة المنظمة.
- انخفاض عدد الدعاوى القضائية.
- ارتفاع قيمة أسهم المنظمة.

ويؤكد كذلك على أن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ستنتج لها آثار ايجابية متمثلة في تعزيز سمعتها، وأن ذلك سينمي درجة الرضا لدى الإ دارات والجهات المسئولة من خلال الاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق.

وأظهـرت (Waddock,2000) مـن جامعـة بوسـطن وعلـى موقـع (www.2.bc.edu/waddock)أنه يوجـد ارتبـاط إيجـابي ضـعيف بـين سعر أسهم المنظمة وبين المـسؤولية الاجتماعيـة ، وقـد أوضـحت الدراسـة أن المنظمات التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعيـة حققـت فارقـاً فـي أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المنظمات التي لـم يكـن لـديها اهتمـام بهـذا الجانب.

ويرى كل من (سويدان وحداد، 2003) أن للجهود المسؤولة اجتماعيـاً أثـر ايجابي على المجتمعات المحلية؛ وفي الوقت نفسه، أثر غير مباشر فـي تمويـل المنظمة من خلال إيجاد الشهرة، والشعبية، والزبائن، والموظفين المحتملين.

ويوضح (Jones, et.al, 2000) المزايا التي يمكن أن تتحقق للمنظمات مـن ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع ومنها : تعزيز صورة المنظمة لـدى المجتمع، زيادة نمو الأعمال والمشاريع وتسريع حركاتها، وما يلازم ذلـك مـن زيادة في أرباحها.

مجالات المسؤولية الاجتماعية:

مجالات المسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

1. **المجال الأول –أصـحاب المـصالح Stakeholders** : ويعنـي مـصطلح أصحاب الأفراد أو الجماعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المنظمة . إذ تعتقد هذه الأطراف بأن لها حصة أو منفعـة مـن أداء المنظمـة. وأصـحاب المصالح هم: العاملون، والزبائن، والمجهزون، والمنافسون، والحكومة ودوائرها المختلفة، وجماعات ا لضغط، ومؤسسات التعليم، والمجتمـع المحلـي، ونقابـات العمال، والأحزاب السياسية.

أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الزبون هي تزويده بالسلع والخدمات التي تشبع أو تلبي حاجاته طوال الوقت وبشكل واسع . أما تجاه الموظفين فتعتبـر المسؤولية الاجتماعية هي تحقيق المنظمة للمتطلبات الأساسية للموظفين وتـأمين الحوافز المادية وغير المادية لهم . وبالنسبة للمجتمع المحلي تبـرز مـن خـلال الاهتمام بالمساهمات الخيرية ودعم البيئة المحلية . وبالنسبة للحكومة فإن مسؤولية

المنظمات الاجتماعية تترجم في العائدات الضريبية للحكومة والتي تدعم القطاعات الحكومية المتعددة كالقطاع الصحي، والتي تسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.وبالنسبة للمزودين فمسؤولية المنظمة تكون بكيفية تعاملها معهم من حيث الاهتمام بالمواعيد، وتوزيع أعمالها عليهم دون تفرقة، وتحقق حاجياتهم (Hartly and Palmer, 2002).

2. **المجال الثاني – البيئة الطبيعية Natural Environment**: يشير (نجم، 2006) إلى أن القيادات في المنظمات تركز على العناصر المتعلقة بالبيئة مثل الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يكون لديهم الوعي الكافي بأهمية العمل في بيئة صحية، وفي تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل مستمر، وتطوير السمعة الحسنة للمنظمة في مجال حماية البيئة لمردودها المستقبلي. أما جماعات حماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض فقد أصبحت قوة حقيقية ضاغطة سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وأكثر قبولاً بين الناس. وتعتبر شركات النفط والشركات الكيماوية من أكثر المنظمات التي تتسبب في تلوث البيئة، ولا توجد منظمة أعمال إلا ولها مخلفات أعمال تضر بالبيئة.

3. **المجال الثالث – رفاهية المجتمع Social Welfare**: حيث يجب على المنظمات العمل على تحسين الرفاهية الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان (العامري والغالبي، 2008).

نماذج المسؤولية الاجتماعية:

هناك نماذج متعددة في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وأنماطها ويمكن الإشارة إلى النموذج الذي تطرق إليه لانتوس (Lantos, 2001) من خلال تحديد ثلاثة أنماط لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات:

1. **النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility**؛ وفق وجهة النظر هذه فإن منظمات الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية ومشتقة منه، وهو يرى أن

المدراء هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وبهذا فهم يمثلون مصالح المالكين التي يفترض أن تنجز بأحسن الطرق لتعظيم الأرباح.

2. **النمط الثاني: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility**؛ وهو نقيض لتوجهات النمط الأول، وفي إطاره فإن منظمات الأعمال تعتبر وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بنظر الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع.

3. **النمط الثالث: المسؤولية المتوازنة Socio – Economic** ؛ وفي إطار هذا النمط فإن إدارة المنظمات لا تمثل مصالح جهة واحدة أو بعض جهات ذات مصلحة بل إنها تمثل مصالح جهات عديدة يفترض أن توازن إدارة المنشأة بين مصالحها مجتمعة (الغالبي والعامري،2002).

هناك نموذجان متعارضان حول تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال هما:

النموذج الأول: إن النموذج الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة يعمل على توجيه إدارة العمل إلى متابعة زيادة الأرباح وتعتبر هذه مسؤولية أخلاقية رئيسية لإدارة الأعمال معتمدة على المنفعة التي تقدمها والحقوق الفردية التي تحفظها(Desjardins, 2006).

والنموذج الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية لم يتجاهل المسؤولية الأخلاقية في تحليله، هو فقط يقترح أن متخذي القرارات يعملون أخلاقيا إذا كانوا يتبعون المصلحة الذاتية لمنظماتهم، وأن العمل ينطوي على نوع واحد من المسؤولية وهي استخدام الموارد في مجال الأنشطة التي تزيد أرباح ذلك العمل طالما أن ذلك يعمل في ظل منافسة مفتوحة وحرة (Hartman, 2002).

النموذج الثاني: أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دوراً اجتماعياً واسعاً وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع .إن المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية يؤمنون بأن لدى منظمات الأعمال موارد ضخمة لمعالجة القضايا الاجتماعية المعقدة وأن مساهمة المنظمة في المجتمع تعمل على تحسين صورتها في المجتمع وتقلل من التدخل الحكومي(Pride, 2005).

أما المعارضون يدعون بعدم وجود الخبـرة لـدى المنظمـات لإدارة البـرامج الاجتماعية، وأن تبني المسؤولية الاجتماعية يخلق تضارب في المصالح، يقلل من أرباح المساهمين، وصعوبة المساءلة القانونية عن الجوانب الاجتماعية بسبب عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء الاجتماعي (نجم،2006). ويرى (Pride, 2005) أن هناك فلسفتين أو نموذجين يعرفان مجالا ت الإدارة تجاه المسؤولية الاجتماعية وهما:

1. النموذج الاقتصادي The Economic Model :

يركز النموذج الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على أن الوظيفـة الأساسـية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين، كما ويركز هذا النموذج على الإنتاج، واستثمار الموارد الطبيعية، والقـرارات المعتمـدة علـى الـسوق الداخلية، والمنظمات أو مصلحة المديرين، والدور الثـانوي للحكومـة . ويـرى أصحاب هذا الاتجاه أن الإنفاق على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفـة الإنتـاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان الهدف الرئيسي للأعمال وهو تحقيق الربح.

2. النموذج الاقتصادي – الاجتماعي The Socio-economic:

يركز هذا النموذج على كفاءة وجودة الحياة، والمحافظة على الموارد الطبيعيـة، والقرارات المعتمدة على السوق مع بعض الرقابة من الحكومة، وتوازن العائـد الاقتصادي والعائد الاجتماعي للمنظمات، وعلى اهتمامات المجتمع، والحكومة. ويدور محور هذا النموذج ليس فقط على الربح بل أيضاً على تأثير قرارات قطاع الأعمال في المجتمع، وتقديم الخدمة لجميع أصحاب المـصالح ممـن يتـأثرون بقرارات وأعمال المنظمة.

وهكذا فإنه يبدو ومهما تعددت مناه ج دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية فإنها تلتقي بتوجهات عامة تبدأ مع بداية تطور الصناعة والتركيز علـى مـصالح المالكين لتمتد لاحقاً إلى مصالح الفئات المختلفة داخل المنظمة وخارجها. ومع هذا فإنه لا يمكن القول بأن المنظمات باختلاف أحجامها وملكياتهـا وبيئـات عملهـا

وطبيعة نشاطها وفلسفة إداراتها وقيمها تستطيع تبني المسؤولية الاجتماعية بمستوى واحد (الغالبي والعامري، 2005).

من خلال ما طرح من أفكار سابقة حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة فإنه يتطلب من منظمات الأعمال أن تتنبأ بتوقعات هذه الشرائح على المدى البعيد من خلال تجسيد ذلك بأشكال عدة كقيامها بالبرامج والأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها. واهتمامها بمصالح الأطراف الأخرى وامتثالها للمعايير والقيم الاجتماعية وبشكل طوعي.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1. المسؤولية الاقتصادية:

المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الالتزام بتحقيق المنافسة العادلة ومنع الاحتكارات التي تضر بالمستهلك والمنافسين، وكذلك الالتزام بتحقيق الاستفادة الكبيرة للمجتمع من التقدم التكنولوجي واستخدام ذلك في تقديم الخدمات وكل ما فيه صالح ذلك المجتمع(Carroll, 1991). وكون المنظمة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى (الربيعي، 2010). وهذه المسؤوليات الاقتصادية تمثل مسؤوليات أساسية يجب أن تضطلع بها منظمات الأعمال، من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلف معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

والمسؤولية الاقتصادية لا تشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما تشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمات مثل الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق العملاء، والاستثمار الأخلاقي، وضمن هذا السياق فعلى المؤسسات أن تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطوير دليل للحوكمة المؤسسية خاص بها(الحموري، 2010).

2. المسؤولية القانونية:

هذه المسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال و أن تحترمهاوفي حالة عكس ذلك ، فإنها تقع في إشكالية قانونية. وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها.

وتستند هذه المسؤوليات على القوانين والتشريعات (الشنواني، 1999).وتشير إلى ضرورة الالتزام بسيادة القانون في جميع المواضيع والقضايا المتعلقة بحماية البيئة، وحماية العملاء، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع . لذلك يندرج البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية ليصبح جزءاً لا يتجزأ من البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية. ويظهر ذلك من خلال مراعاة المنظمة للآثار البيئية المترتبة على عمليات منتجاتها، و القضاء على الانبعاثات السامة والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد.

وتتضمن المسؤولية القانونية (العامري والغالبي،2008) عدة عناصر مثل:

قوانين حماية العملاء والتي تتضمن عدم الاتجار بالمواد الضارة والمزيفة داخل المنظمات وتقديم الحماية الصحية والثقافية، والحماية من الغش والتزييف والمحسوبية في جميع التعاملات باختلاف أشكالها.

وتشمل أيضاً حماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام التعسفي للموارد والتخلص من الموارد بعد استهلاكها، بالإضافة إلى تأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بين الأفراد على أساس العرق أو الجنس أو الدين والمساعدة للأفراد في حالات الإصابات والتقاعد وتوفير العمل للمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة(Murthy, 2007).

3. المسؤولية الأخلاقية:

عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة ويعتبر الجانب الأخلاقي جزءاً من الجانب الاجتماعي المترابط ، ويفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب

الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقد في المجتمعات التي تعمل فيها . وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها . فعلى المنظمة أن تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه (Carroll, 1991).

لا بد للمنظمة أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه وتحسين ورعاية شئون العاملين فيها بما ينعكس إيجابا على زيادة إنتاجيتهم وتنمية قدراتهم الفنية وتوفير الأمن المهني والوظيفي والرعاية الصحية والمجتمعية لهم، ويعد النمط الإداري المنفتح الذي تعمل به المنظمة حاسماً لسلوكها الاجتماعي تأثير يتجاوز حدود المنظمة نفسها.

وتتضمن المسؤولية الأخلاقية عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها (شاو، 2005).إن الأهمية الحساسة للأخلاق تدفع المنظمة إلى تشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية والتركيز على الجماعة واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع (Shaw, 2008). حيث تستند المسؤولية الأخلاقية إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد(العامري والغالبي، 2008).

والمسؤولية الأخلاقية تقع على عاتق المنظمات تجاه مجتمعاتها تعتبر بعداً اجتماعياً هاماً لما تحمله من انعكاسات ومؤثرات تخص مجتمعات بأكملها وهذا من شأنه أن يقدم صورة عن تلك المنظمات أمام جمهورها،الأمر الذي يؤثر برمته على أدائها وسمعتها المنشودة.

4. المسؤولية الخيرة أو الإنسانية:

إن التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه(Carroll, 1991) .

وتعرف المسؤولية الخيرة بأنها مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل إنساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع أو الفئات الخاصة به ككبار السن أو الشباب وغيرها . ولا تتوخى

إدارة منظمات الأعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها.

إن البعد الخير أو الإنساني يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من رفاهية في جميع الجوانب(العامري والغالبي، 2008).

أما بالنسبة للمشاركة في حل مشاكل المجتمع من قبل المنظمات باعتباره جزءاً من المجتمع، (الشنواني، 1999) فإن عليه أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع كالزلازل والبراكين وحل مشكلات الفقر والبطالة وتقديم الخدمات التعليمية والثقافية والصحية والرياضية ورعاية دور الأيتام والمحافظة على البيئة وتخضيرها.

إن هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية بترابطها واستنا د كل منها على الآخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من المنظمات مبادرات خيرة وإنسانية ومسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

العلاقة بين مراحل إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية:

لقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والمطالبة بتحمل هذه الوحدات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وأن يكون لها دور أكبر من مجرد الإنتاج وتحقيق الأرباح، وقد رافق التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، وقد أدت هذه الضغوط إلى أن تتبنى منظمات الأعمال مزيداً من الالتزام للطلب الاجتماعي سواءاً كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع . (الغالبي والعامري، 2005).

إن إخفاق منظمات الأعمال في الاستجابة لمتطلبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى أدى إلى نمو وتطور المسؤولية الاجتماعية . والتي نتجت من المشاكل و الأزمات المتعددة التي ظهرت نتيجة تقييم المجتمع لهذه

المنظمات بنظرتها الضيقة ولحسب مصلحتها الخاصة على حساب المجتمع . لهذا لم يعد ممكناً استمرار منظمات الأعمال بهذا النهج، نظراً لبدء مواجهة منظمات الأعمال تطورات جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم عديدة ترتكز على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل (الربيعي، 2010).

ويشير (نجم، 2006)إلى أنّمسئولية المنظمة تجاه الآخرين مرتبطة بعقود اجتماعية مع أصحاب المصالح فيها، إلا إنها وقد لا تعترف بمسئولياتها الاجتماعية كاملة تجاههم جميعاً، بل إنها تستجيب لبعضهم وتهمل البعض الآخر وفقاً لفلسفة الإدارة والضغوطات التي تقع تحتها. ويركز (الجعافرة، 2009) على أهمية تمثيل الشكل الهرمي تكون المسئولية الاقتصادية قاعدته، لأن المنظمة لن تستطيع الصمود وإنجاز مهامها ما لم تكن ناجحة اقتصادياً، والمسئولية التطوعية قمته ، لأنها فوق مايتوقعه المجتمع من المنظمة أو تلزمها به القوانين والأعراف السائدة. وأن توقعات وتطلعات المجتمع للمسئولية الاجتماعية تتغير بصفة مستمرة، فإن علىمنظمات الإعمال متابعتها والتنبؤ بأولويات المجتمع حتي تستطيع التفاعل معها والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية. وقد بيّنفلاند وآخرون (Vaaland, et.al, 2008) أن لإدراك الإدارة لأهمية المسئولية الاجتماعيةومالها من تأثير على فرص نجاح المنظمة دور كبير في تحديد طريقة الاستجابة، مستدلاً في ذلك بعدد من الحالات الواقعية لتوضيح دور الإدراك وما حققته المنظمات المدركة لمسئولياتها الاجتماعية من مكاسب مادية ومعنوية.

ويرى هالي (Hale, 2005) أن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماما إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضا بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية .فمن هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع

الأزمات. في حين يركز فلوتو (Floltau, 2005) على أهمية دراسة كافة الخيارات البديلة وتشخيصها وإجراء توازن بينها على ضوء تقدير ظروف الأطراف المعينة من حيث الأهداف والأولويات والقدرات والتكاليف التي يستطيع كل طرف تحملها، لإيجاد نظام إداري مختص بمعالجة الأزمات من اجل تمكين المنظمة من تطوير أنظمة متخصصة وقادرة على التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أقسام المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغير ات التي تحيط بالأزمات.

ويركز مايغنغ وآخرون(Maignan, et.al, 2005) على التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والتي تستدعي تفهم عميق لعملية المسؤولية الاجتماعية التي تتضمن البحث عن الحل المناسب من بين الخيارات الممكنة في ظل الظروف السائدة في بيئة عمل المنظمة الد اخلية والخارجية. كما بيّن (الحمدي وجعبل، 2008) أهم مراحل إدارة الأزمات، موضحاً أن بعضها يتطلب معلومات كاملة عن المشكلة والبدائل الممكنة لحلها والنتائج المتوقعة، مما يجعلها تتناسب مع البيئة الديناميكية سريعة التغيير التي تعمل ضمنها منظمات الأعمال. ولهذا فإن المدراء كثيراً ما يستعينوا بالحدس والتفضيل الشخصي فيما يتخذونه من قرارات، خاصة عندما تكون غير مبرمجة وتتخذ في ظروف كثيراً ما يشوبها الغموض وعدم التأكد. وتطرق (الطيراوي، 2008) إلى أمرين هامين أولهما هو اتخاذ القرار في الأزمات، مؤكداً على ضرورة الاستعداد لمواجهة الأزمات بمراحل بديلة، والأمر الثاني هو تلافي بعض العيوب والتحيزات الشخصية في القرارات، وما قد يكتنفها من عيوب كنزعة المواءمة وتشتت المسئولية.

أن آثار الأزمة تظهر من خلال مدى الاستفادة من الخبرة المتحققة من جراء مواجهة الأزمات والاستعداد لها بكفاءة وفاعلية. وذلك عندما تكون المنظمات مستعدة وتحتفظ بالخطط المستقبلية اللازمة والتي تتوقع خلالها ظهور

أزمات والتي إذا حدثت فإنها لا تؤثر سلبياً لأن السرعة والكفاءة في حسن إدارتها يوفر الحل الناجح لمعالجتها(السبيعي، 2009).

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمافي مساندة الفريق من حيث : إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظ يفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة (الزواهرة، 2001).

ويؤكد برنت(Brent, 2004) على أهمية التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً، فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات. في حين يركز ماثيو(Mathieu, 2006)على ضرورة إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيراً ما يثير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن، ويتطرق ولريش، فوغان (Ulrich& Vaughan, 2009) إلى نظم تتبع آثار الأزمة وإنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

وعليه ترى الدراسة إن التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة للأزمة يتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة بمراحل إدارة الأزمة المتمثلة في (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم، ومرحلة استعادة النشاط).

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث في أثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، لذلك

حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة السعودية في موضوعي إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية كانت محدودة:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى (البلوي، 2010) دراسة بعنوان"أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزماتواسة حالة على شركة الاتصالات السعودية " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(582) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصوراتللعاملين في شركة الاتصالات السعودية لفاعلية إدارة الأزمات ذات مستوى مرتفع .
2. وجود أثر لأبعاد التفكير الإستراتيجي فيفاعلية إدارة الأزمات ، وأن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمات.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

وأجرى (الدوسري، 2010) دراسة بعنوان"أثر التمكين الإداري على فاعلية إدارة الأزماتواسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية " هدفت إلى التعرف على أثرالتمكين الإداري على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة وتكونت من(516) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

3. أن تصوّرات العاملين فيشركة الاتصالات السعودية لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة.

2. وجود أثر لأبعاد التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، وأن أبعاد التمكين الإداري تفسر ما مقداره (62.3%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمات.

أجرى (الحلو، 2010) بعنوان"الأزمات المدرسية في المــدارس الثانويــة الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين" وتهدف هذه إلى التعرف إلى مستويات الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانويــة وشــملت عينــة الدراسة (132) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمهــا : أن مستوى الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين كان متوسطاً، ووجود فروق دالــة إحــصائياً فــي مــستوى الأزمات المدرسية تعزى لمتغير نوع المدرس، ومتغير المؤهل التعليمي.

وأجرى (الجعافرة، 2009) دراسة بعنوان: أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن. هدفت إلى بيان أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف العاملة في الأردن، كما وتألف مجتمع الدراسة من(23) مصرفا سواء أكان أردنياً أم فرعا من الفروع الأجنبية العاملة في الأردن. أما مجتمع العاملين في المصارف فقد بلغ عددهم (455)، وتم تحديد عينة عشوائية بسيطة تألفت من (115) متعاملاً. وتم اختيار العملاء بأسلوب عشوائي من كل مصرف. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك تأثير إيجابي لأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في مكونات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير العدالة والمساواة في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف التجارية (جودة الخدمة، جذب العملاء، وتطوير الموارد البشرية) ولم يكن هناك علاقة لتأثيرها على مواكبة التقدم التكنولوجي من وجهة نظر العاملين. وأما بالنسبة لبقية عناصر أخلاقيات الأعمال كالأمانة والإخلاص، الثقة والسرية، الشفافية والمساءلة فهي ذات تأثير في المكونات ذات البعد الاستراتجي من وجهة نظر العاملين، إضافة إلى تحمل المصارف للمسؤولية الاجتماعية بجميع أشكالها القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية والإنسانية بدرجات متفاوتة يجعلها تلعب دوراً

كبيرا في التأثير إيجاباً في المكونات ذات البعد الاستراتيجي في المصارف، مما ينعكس إيجاباً على الأهداف المرحلة لتلك المصارف وأدائها وسمعتها وتطورها.

أما دراسة (عريقات، 2009) فجاءت بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال". حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما هدفت إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منها لأزماتها، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته على كل من بنك الاسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية، حيث استهدف الباحث القطاع المالي باعتباره من أكثر القطاعات حساسية للأزمات الاقتصادية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتبنى التمكين للعاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم لديهم مستوى أفضل في التفكير الابداعي الخلاق، كما أوضحت النتائج من جهة أخرى أن الموظفين الذين يتمتعون باستقلالية في اتخاذ القرارات مرهلون لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من خبرات ومهارات، كما أكدت نتائج الدراسة أن الموظفين الممكنين هم الأقدر على تجهيز خطة طوارىء قبل وقوع الأزمة من خلال نظام الانذار المبكر.

وأجرى البنك الأهلي التجاري (2009) دراسة بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية . وهدفت الدراسة لتقييم أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الجهات المعنية المختلفة وتم إجراء (460) مقابلة عبر الإنترنت و (13) مقابلة شخصية في مناطق مختلفة من المملكة ومن بينها الرياض وجدة والمدينة المنورة وأبها وجيزان وحائل . وتشير النتائج النوعية إلى أن هناك وعي واسع بمبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات . غير أن الأولويات غير محددة وتعتمد على المنطقة الجغرافية والحاجات المجتمعية الخاصة. وكانت نسبة المستطلعين في القطاع العام في الدراسة الذين وعية (38%) وفي قطاع الإعلام (32%) وفي قطاع منظمات المجتمع المدني 23 % وفي القطاع الخاص (15%). كما أن الرأي السائد بخصوص تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات هو رأي إيجابي جدا من منظور جميع المعنيين الذين تمت

مقابلتهم. وأن (35%) من عملاء البنوك بالثقة في الـ تعامل مع بنك يقدم خـدمات اجتماعية. وأن (62%) من المشاركين في الدراسة يرون أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تساهم في تطوير علاقة أقوى بين المؤسسة وعملائهـا . وأن (50%) من العملاء يرون أن انخراط البنك في خدمات مسؤولية اجتماعية قد ينتج عنه ولاء أكبر للبنك. وأن (60%) من المشاركين فـي الدراسـة يعتقـدون أن المنظمات المنخرطة في خدمات اجتماعية قادرة على تحفيز الكفاءات العاملة لديها على تقديم أفضل ما عندها لهذه المنظمات . وأن (56%) مـن المـشاركين فـي الدراسة يعتقدون أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تستقطب مستثمرين جدد.

وأجرى (التركستاني، 2008) دراسة بعنوان: **مدى تطبيـق الإدارة فـي القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية اسـتطلاعية علـى الشركات السعودية.** وهدفت الدراسة إلى التعـرف علـى مفهـوم المـسؤولية الاجتماعية لدى قطاع إدارة الأعمال في الشركات السعودية بمختلـف أنـشطتها الصناعية والتجارية والخدمية واختبار مدى ممارسـة تلـك الـشركات لنـشاط المسؤولية الاجتماعية، وقد بلغ حجم العينة (376) شركة ممتازة وأولـى وبعـد توزيع الاستبيان حصلت الدراسة على استجابة عدد (352) شركة ممتازة وأولى . أما أهم النتائج التي تمخضت عنها الدراسة: أنّ هناك ارتباطا بين قدرات الـشركة المالية ومدى القيام بالمسؤولية الاجتماعية بحيث كانت كلما كانت الشركة تتمتـع بمركز مالي كبير كلما أدى ذلك إلى قيامها بالمسؤولية الاجتماعية. كما توصـلت إلى أن هناك قبولا لدى الإدارة العليا في الشركات المحلية بأهمية نشاط المسؤولية الاجتماعية وضرورة الاهتمام بهذا النشاط حيث يؤكد قيام هذه الدراسة باختبار 39 نشاطا مختلفا من الأنشطة التي تحقق مفهوم المـسؤولية الاجتماعيـة. وأظهـرت الدراسة أن هنالك 8 أنشطة رئيسية تمارسها الشركات المحلية لتحقيق المـسؤولية الاجتماعية وتعتبرها من الأنشطة الهامة وهي: المساهمة في المحافظة على البيئة، المساهمة في توعية المجتمع، المساهمة في نشر التعليم، حماية المجتمع من الغش التجاري، المساهمة في المشاريع الخيرية، المشاركة فـي الأنـشطة الاجتماعيـة

والثقافية، المساهمة في القضاء على البطالة وأخيرا تدريب العاملين مـن أفـراد المجتمع.

وأجرى (الزعبي وآخرون، 2008) بعنوان"العلاقة بين المتغيرات (التنظيمية والديموغرافية) ومستويات الجاهزية واثر بعض المعوقات على شـدة تـأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر العاملين ". وتهـدف للتعرف على مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية بالأسـاليب الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات والتعرف على اثر التخطيط المسبق، الشفافية، والتنسيق على إدارة الأزمات فيها والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعليتها . وتكونت عينة الدراسة (786) فردا. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- إن الميل للاستعداد الوقائي في الشركات قيد الدراسـة كـان أكثـر مـن الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات.
2- وجود علاقة قوية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية ومدى الجاهزية لإدارة الأزمات.
3- وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعوقات (التنظيمية والإنسانية والمعلومات والاتصالات) وشدة تأثير الأزمات.

وأجرى (الطيراوي، 2008) دراسة بعنوان" واقع الأزمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين" هدفت التعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين . والتعرف الى أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين (الأمنية والمدنية) في فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها(473) شخصا من أفراد المؤسستين الأمنية والمدنية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين المدنية والأمنية في فلسطين كانت كبيرة جدا، وأن مجال الأزمات السياسية أحتل المرتبة الأولى،

والمرتبة الثانية مجال الأزمات الاقتصادية والمرتبة الثالثة مجال الأزمات الأمنية، والمرتبة الرابعة مجال الأزمات الإدارية .كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأزمات تبعا لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى (الحمدي وجعبل، 2008) بعنوان : مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها : دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية . وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية، وتم استقصاء (54) مديراً من الإدارات العليا والوسطى لتلك المنظمات. ومن أهم النتائج الإيجابية التي توصلت إليها الدراسة : أنّ (91%) من أفراد العينة أن منظماتهم تقدم منتجات آمنة وصحية للمستهلكين . وأن (87%) من أفراد العينة أن منظماتهم تقدم منتجات ذات نوعية جيدة . وأن (85%) من أفراد العينة التزام منظماتهم بمعايير أخلاقيات التسويق وحقوق المستهلك . وأن (83%) من أفراد العينة أن منظماتهم تشارك في المهرجانات المحلية التي تستهدف المصلحة الوطنية . كما وتؤشر كافة النتائج أن لدى أغلب أفراد العينة شعوراً إيجابياً نحو منظماتهم وإيماناً كاملاً بأن منظماتهم تقوم بتنفيذ العديد من الأنشطة والممارسات الإيجابية بما من شأنه تعزيز مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كافة أصحاب المصالح من عاملين ومستهلكين ومجتمع ....الخ.

وأجرى (القطاونة، 2008)دراسة بعنوان "إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المزيج التسويقي " وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات المصرفية على المزيج التسويقي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية . وتكونت عينة الدراسة من (342) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: هناك ميل للاستعداد الوقائي في معالجة الأزمات في قطاع المصارف التجارية الأردنية أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في المزيج التسويقي.

أما دراسة (النادي، 2008) فجاءت بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للإدارة

في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر). خلصت الدراسة الى تحديد الركائز الآتية (الأسواق وامكانية تطويرها، القدرة على المنافسة وتوافر فرق مؤهلة ومدربة على الإدارة والإنتاج والخدمة ورضا العميل وفتح الأسواق والذي يمثل مشكلة شائكة يدخل في تكوينها العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتشابكة، كما طرحت الدراسة نموذجا عمليا تطبيقيا لنمط إداري رائد والفلسفة والأساليب غير التقليدية التي اتبعتها إحدى المؤسسات لكي تجعل العاملين لديها على اختلاف مستوياتهم مشاركين فاعلين ليس فقط في تحديد الأهداف وإنما في إدارة شؤونهم بأنفسهم وتحقيق أقصى استفادة من المزايا التنافسية التي وفرتها لهم المؤسسة، وكيف ساعد ذلك على التزام العاملين وولائهم للمؤسسة وفلسفتها وأهدافها . كما تعرض الدراسة النتائج الايجابية لتلك التجربة الرائدة في إذكاء روح المبادأة والإبداع والتجديد لدى العاملين في ايجاد الحلول للمشاكل التي تصادف العمل وتعترض تقدمه وتطويره.

أما دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية". فهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولجمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وإن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وأجرى (إسليم، 2007) دراسة بعنوان" سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولا لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وشملت عينة الدراسة (172) موظفاً ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات المرتبة الأولى ومجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات في المرتبة الثانية، ومجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات حصلت على المرتبة الثالثة، ومجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات المرتبة الرابعة، أما مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات فجاء في الرتبة الأخيرة.

أما دراسة(الغالبي والعامري، 2006) والتي جاءت بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. فهدفت لاستكشاف ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي وشفافية نظام المعلومات في المنظمة.تعتبر هذه الدراسة دراسة وصفية تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. أما مجتمع الدراسة فقد ضم المصارف التجارية الرئيسية العاملة في العاصمة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من (7) مصارف كبيرة، وتم اختيار (63) فرع من فروع المصارف السبع الرئيسية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أهمية وضرورة إدراك دور المسؤولية الاجتماعية في تطور المنظمات ووعيها بدورها الجديد في ظل النظام الاقتصادي العالمي، وضرورة أن يتصف نظام المعلومات بالشفافية والوضوح في تعامله مع أصحاب المصالح من حكومة، مالكين، عاملين، عملاء، ومجتمع محلي.

وجاءت دراسة (أبو دوم، 2006) بعنوان: " إدارة المعرفة والمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية". وهدفت إلى طرح جهود الفكر الإنساني والإشكالات التي واجهت المعرفة الإنسانية في تحقيق الجودة الشاملة على مختلف الأنظمة

الاجتماعية والسياسية التنموية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كـان أبرزها أهمية الربط بين مصادر المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاهتمام بالأطر المرجعية للنظم الاجتماعية والأخلاقية في تسيير التنمية المستدامة.

وأجرى (الحمدي،2003) دراسة بعنوان "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك". وهدفت إلى بحث مدى التزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية، وانعكاساتها على رضا المستهلك، كما هدفت أيضاً إلى تحديد درجة رضا المستهلك ومدى تقييمه للأنشطة التي تقوم بها تلك المنظمات تجاه حقوقه كمستهلك. انتهجت هذه الدراسة الأسلوب التحليلي لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (140) استمارة استبيان على عينة من مديري المنظمات، بالإضافة إلى (600) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المستهلكين في أمانة العاصمة صنعاء. وأهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة تمثلت في أن درجة التزام المنظمات عينة الدراسة تجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي.وان رضا المستهلكين حول ما تقوم به تلك المنظمات كان ضعيفاً.

وأجرى (الحوامده، 2003) دراسة بعنوان "إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محاور الأزمة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية.ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج(دراسة الحالة) لفهم جذور المشكلة التي تعرضت لها المنظمة ومساهمتها في تشكيل الحالة في وضعها الراهن.و لقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. إن بذور الأزمة في المنظمة ولدت مع انشائها، ونضجت هذه الأزمة فيها بسبب تراكمات أبعاد معينة هي البعد التشريعي والبعد المالي والبعد الإداري.

2. لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة ولكنها تعاملت معها بطريقة تقليدية وفي بعض المراحل أنكرت المنظمة الأزمة وتجاهلتها وادعت سلامة الموقف وكانت النتيجة هي تفاقم الأزمة بدً لا من حلها.

أما دراسة **(الطة، 2002) فجاءت بعنوان"المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ الحماية المستخدم"**. وهدفت إلى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية لدى المنظمات الإنتاجية، والتعرف على مسؤولية الإدارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر وإصابات العمل والأمراض.وقد انتهجت الدراسة الأسلوب التطبيقي على مجموعة من المنظمات الإنتاجية في العراق. وقد بلغ عدد أفراد العينة (40) مديراً موزعاً على (12) منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج التالية: غياب حق الأمان في تلك المنظمات وكذا تباين المنظمات عينة الدراسة في الاهتمام بحقوق المستهلك. كما أشارت أن الحقوق التالية: (الأمان، الاختيار، سماع الرأي، الحصول على المعلومات) لم تحظ بأهمية كبيرة من القطاعات.

وأجرى (المعايطة، 2002) دراسة بعنوان " أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية و مراحل التعامل معها خلال الفترة (1986- 1997) دراسة ميدانية تحليلية " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التي تعرضت لها المنظمة التعاونية وشدة تأثير تلك الأزمات وآثارها عليها، وقد تمخضت عن الدراسة مجموعة نتائج من أهمها : أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة بصورة مجتمعة (الأسباب الداخلية، الأسباب الخارجية، مراحل التعامل مع الأزمة، ومدى توفر نظام الإدارة الأزمة) وبين المتغير التابع وهو شدة تأثير الأزمات وآثارها حيث استطاعت العوامل المستقلة مجتمعة أن تفسر ما نسبته (53.1%) من التباين في المتغير التابع وبلغ معامل الارتباط بينها (0.728) وهو ارتباط إيجابي وقوي.

وفي دراسة قام بها (الزواهرة، 2001) بعنوان " العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات :دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)" وقد هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الستة التالية العوامل، الفنية، العوامل التنظيمية، المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح) وأثر هذه العوامل في مستوى فاعلية إ دارة الأزمات في الخط وط الجوية (الملكية الأردنية) وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، ووجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين العوامل المتبقية الأخرى ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأر دنية، وأن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة ويليه من حيث الأهمية الموارد المتاحة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الملكية الأردنية بالجوانب التنظيمية والفنية فيها، والعمل على توفير الموارد المتاحة للأزمة وفريق العمل الم ناسب والاستمرار بالمحافظة على الوقت.

أما دراسة (البكري، الديوه جي، 2001) فجاءت بعنوان" إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية " شملت الدراسة (20) شركة صناعية في العراق، والتي هدفت إلى قياس مدى استيعاب المديرين العاملين في منظمات الأعمال لهذا المفهوم و انعكاس تطبيقاته على واقع الممارسات العملية في منظماتهم. وقد توصلت الدراسة إلى إن المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو أكثر قبولاً للعينة المبحوثة من المديرين والذي يتلخص : "باستخدام الموارد والقيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح وبما ينسجم مع القوانين السائدة"، وهذا الإدراك يعني أن الإدارات العاملة في مجتمع الدراسة لا زالت دون مسؤولية التفاعل، والتوافق مع متغيرات العصر الحديث الحاصلة في مجال الفكر الإداري المعاصر، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية للمديرين وإدراكهم لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

وأجرى (الغالبي والعامري، 2001) دراسة بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا

النظام، وفي حالة تحقق وجود مثل هذه العلاقة أو عـــدم وجودهـــا فـــإن إدارات المصارف التجارية الأردنية مطالبة بان تعي هذه الحقائق وتتعامل في ضوئها مع مختلف الأطرافوبما ينعكس إيجاباً على أداء المصارف . ومــن أبــرز نتــائج الدراسة تمثل في وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعيـــة المعتمــد وشفافية نظام المعلومات في المصرف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى بول وآخرون (Pol, et.al, 2010) دراسة بعنوان " Public hospital "management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos" إدارة المستشفيات العامة في أوقات الأزمات" حيث شملت عينة (18) مستشفاً حكومياً في كوبا الدروس المتعلمة، وقد هدفت إلى معرفة مدى استعداد المستشفيات المبحوثة للأزمات، حيث توصلت الدراسة إلى ان مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من قبل المنظمات للوقاية من الأزمات بسبب تشتت التخطيط الوقائي إلى محدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال أنها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية. وقد أشارت إلى النتائج التالية: أنه يتوفر خمس مراحل لإدارة الأزمات تمثل المنهجية العلمية والأنجح لإدارة الأزمات وقد وضعها الباحث في نموذج خاص وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) كما وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر فيها وحدات لإدارة الأزمات تستطيع مواجه الأزمات أكبر من تلك التي لا يوجد فيها وحدات إدارة الأزمات.

وقام كل من تشمان وريفيرا (Tashman and Rivera, 2010) بدراسة بعنوان: "Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?". "هل أعضاء العمل للمسؤولية الاجتماعية أكثر مسؤولية إجتماعية" هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين ممارسات الأداء الاجتماعي المتعلق بالشركات ومدى مشاركة قطاع الأعمال في المسؤولية الاجتماعية بين عام 1996 وعام 2006. أما عينة الدراسة

فتكونت من الشركات الأعضاء في Standard and Poor 's 500 Index (S&P 500) بين 1992 و 2006.تم اختيار تاريخ العينات لان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بدأت عملياتها في عام 1992 بناءً على اتفاقية سرية لاختيار قائمة الأعضاء بين هذا التاريخ وعام 2006. من نتائج هذه الدراسة: أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مرتبطة ارتباطاً ايجابياً بزيادة حجم الأداء الاجتماعي في عدة جوانب: العلاقات الاجتماعية، الحاكمية المؤسسية، التنوع، وحقوق الإنسان. وأشارت النتائج أن العضوية في المسؤولية الاجتماعية لم ترتبط بالمستويات المنخفضة للأداء الاجتماعي في أية من الجوانب الستة بواسطة KLD: العلاقات الاجتماعية، الحاكمية المؤسسية، التنوع، علاقات الموظفين، وحقوق الإنسان والمنتج. ومن ناحية أخرى أصبحت الشركات تميز أعضائها في المسؤولية الاجتماعية من خلال شهادة الأداء الاجتماعي المتميز التي تمنح للأعضاء ذوي الأداء المرتفع.

وجاءت دراسة Smith and Grosbois (2010) بعنوان: "The adoption of corporate social responsibility practices in the airline industry?" "تبني ممارسة المسؤولية الاجتماعية في شركات الطيران" حيث هدفت هذه الدراسة إلى خلق إطار من مبادرات وأهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال شركات صناعة الطيران للسماح بمقارنة تبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية عبر شركات الطيران المختلفة . كما وتهدف إلى تقييم التبني العام لأهداف وممارسات المسؤولية الاجتماعية بين قادة الصناعة على أساس الأنشطة والممارسات الحالية.

تم جمع البيانات من التقارير السنوية البيئية لشركات الطيران وتقارير المسؤولية الاجتماعية والمنشورة على الانترنت . شركات الطيران عضو تحالف شركات الطيران الرئيسية الثلاثة المدرجة في الدراسة: Star Alliance, Oneworld and Skyteam تقريبا كل شركات الطيران الدولية الرئيسية أعضاء هذه الـ تحالفات، يمثلون شركات الطيران من كل مناطق العالم، وهم يقودون الصناعة من ناحية الإبداع والمكان والاتجاهات . يشكل الأعضاء أغلبية شركات الطيران بنسبة 82%

من حصة السوق العالمية . 14 شركة طيران من ما مجموعه 41 مـن أعـضاء التحالفات الثلاثة تصدر تقارير سنوية للمسؤولية الاجتماعية وتقارير بيئية متوفرة على الانترنت.

من أهم نتائج الدراسة : أظهرت النتائج وجود تركيز قوي وملحوظ لشركات الطيران على الأبعاد البيئية للمسؤولية القانونية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعيـة أكثر من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وكان من أهم النتائج البيئية أن المبادرات والأهداف المطبقة بوساطة شركات الطيران لتقليل التأثيرات البيئية لهذه الصناعة نظمت إلى 7مواضيع رئيسية :الإشعاعات، النفاية، الطاقة، الماء، التنويع الحيوي، الضوضاء وغيرها.

دراسة (Vaaland, et.al, 2008) **بعنوان" Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context" المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحقيق في النظرية والبحث في سياق التسويق.** تهدف هذه الدراسة إلى المراجعة لتطوير نظرة مُتكاملة عامّة لنظرية المسؤولية الإجتماعية الحالية المتعلّقة بالشركات (CSR) المطبقة في السياق التسويقي، ومخاطبة مدى إنضباط تسويق (CSR). و بعد توضيح المفاهيم الرئيسية إقترحت الدراسة تعريف جديد لـ (CSR)، حيث تم تحليل 54 مقالة في المجلات التسويقية الرائدة ما بين السنوات 1995 – 2005 من ناحية خصائص النشر، تصميم البحث، المتغيّرات، أخذ عينات، مستوى التحليلات، والقضايا المثارة، وتضمنت – التوصيات توسيع منظوراً في البحث التجريبي لمُخاطبة (CSR) في مجموعه، ليُوسّع البؤر ما بعد المستهلكين، كما تضمّنت مدى أوسع من العينات وإجراء دراسات تجريبية إستطلاعية حثّيثة أكثر. حيث أن هذه الخطوات ستساهمُ في وجهة نظر متعددة الأبعاد للزبون المستقبلي. وتشير النتائج إلى أن – الطريق الذي يُعالج الأدب التسويقي العلمي له تأثيرات لـ (CSR) الذي يتعلمان منه الطلبة والدوائر الإنتخابية الأخرى. وبينت دراسة (CSR) في السنَوات الأخيرة بأنه هناك حاجة أصيلة لجرد الحقل الخاص بالدراسة والتي تَدلُّ على أن الباحثين من أين يجب أن يُترأّسوا.

دراسة (Wooten and James, 2008) بعنوان: "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development". "ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية: دور تنمية الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة القيادة، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل الخصائص الفردية للقادة ومدى قدرتهم على إدارة الأزمات التي تعترض المنظمة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة (95) إداري في المستويات الإدارية العليا في القطاع التجاري الأمريكي، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية هؤلاء المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أن نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين لا يطبقون المراحل الصحيحة بكامل خطواتها في التعامل مع أزمات التي تطرأ على المنظمة، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التدريب لمديرين يعد العامل الأهم في تأهيل هذه القيادات على التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، حيث أوضحت الدراسة أن تطوير العامل البشري في المنظمات هو الأمر الأكثر أهمية للنجاح والتقدم في هذه المنظمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن العامل البشري يجب أن يتمتع بمهارات التفكير الاستراتيجي حتى يتسنى له القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

وفي دراسة قام بها (Emin, et.al, 2006) بعنوان "Crisis management in Turkish construction industry"" "إدارة الأزمات في قطاع صناعة البناء والتشييد التركي" وهدفت إلى التعرف على أسباب الأزمات التي تعصف بالمنظمات وكيفية تعامل المنظمات مع هذه الأزمات. وقد شملت الدراسة (28) شركة من مختلف الشركات المزودة لقطاع البناء. وقد شملت الدراسة (28) شركة من مختلف الشركات المزودة لقطاع البناء. وقد توصلت الدراسة أن جميع الجهود المبذولة في هذا القطاع لتقليل المتغيرات البيئية فإن حدوث الأزمات أمر حتمي.

دراسة (Lee, et al, 2006) بعنوان: "الاستعداد لمواجهة الأزمات: التميز الاستراتيجي"..."Getting ready for crises: Strategic excellence" حيث هدف

الباحثون إلى قياس مدى استعداد منظمات الأعمال والأشخاص القائمون على إدارة الأزمات في هذه المنظمات على التعامل مع الأزمات التي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت ونتيجة لأية ظروف محتملة، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعها على (11) منظمة تجارية في مدينة هيوستن الأمريكية، وأثبتت نتائج الدراسة أن القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات عادة ما يعتمدون على المهارات الفردية والتدريب في إدارة الأزمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن مهارات التواصل العالية تعد العامل الأهم في التعامل مع الأزمات وحسن إداراتها، ولم يقلل الباحثون من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وإعداد فريق مؤهل ومدرب على إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى أهمية الدور الذي يلعبه أفراد العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومدى أهمية هذا الدور.

دراسة (Maignan, et.al, 2005) بعنوان " A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing" نموذج أصحاب المصلحة لتَطبيق المسؤولية الاجتماعية في التسويق. والتي تشير إلى اقتراح نموذج من أصحاب المصلحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، حيث هدفت الدراسة إلى توفير إطار إداري شامل لفهم وتوفير جيد ومتوازن ومتكامل لتوجيه أصحاب المصلحة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بالشركات في مجال التسويق. اعتمدت الدراسة على العديد من المقالات المنشورة من حيث تقديم النتائج الهامة ذات الصلة، وذلك لتضييق أبعاد التوجه لأصحاب المصلحة في مجال التسويق. وتم استخدام المعرفة في هذا الموضوع لدعم منهجية تنفيذ برنامج جيد متكامل للمسؤولية الاجتماعية للشركات والشامل لبرنامج التسويق. النتائج التي تم التوصل إليها اعتمدت على أساس توفير إطار يستند على الدراسات السابقة التي قدمت خطوة خطوة نهج تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور التسويق. الإطار الذي طور في هذه الدراسة يوفر فرصة لاختبار إلى أي مدى منهجية خطوة بخطوة قد نفذت في المنظمات فضلا عن ذلك النُهج البديلة لتنفيذها. قدمت الدراسة دليلاً إدارياً لاستخدام أصحاب المصلحة نموذجاً لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق. وهذه الورقة تفي بالحاجة لتقديم المعرفة

على تنفيذ المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق، وتقدم إطارا عمليا للمديرين الذين لديهم الرغبة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية.

دراسة (Kärnä, et.al, 2003) بعنوان " Social responsibility in environmental marketing planning " المسؤولية الاجتماعية في تخطيط التسويق البيئي" تهدف هذه الدراسة التجريبية إلى وصف و قياس ومقارنة المسؤلية الاجتماعية التي تؤكد على قيم أعضاء حماية الغابات في أربع دول أوربية، وقد تم أخذ عينة حصصية لتحقيق أهداف الدراسة بالتطبيق على كل من فنلندا، ألمانيا، السويد، بريطانيا. وقد تم التوصل إلى أن معظم المستجيبين أكدوا على أهمية الأمور البيئية في قيمهم ومراحل هم التسويقية ووظائفهم وقد تم ملاحظة أن القطاعات الصناعية القريبة من المستهلك النهائي تؤكد على التوجه نحو الربحية بالمقارنة بالقطاعات البعيدة عن المستهلك النهائي. وقد تم التوصل إلى أن المواضيع البيئية أكثر تأثيراً في التخطيط التسويقي في كل من فنلندا وألمانيا وخاصة في صناعة الورق.

دراسة (Lantos , Geoffrey, 2001) بعنوان " The boundaries of strategic corporate social responsibility" حدود مرحلة المسؤولية الاجتماعية للشركات. التي تستعرض تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات ومفاهيم عناصرها الأربعة وهي: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والواجبات الايثارية. وتناقش مختلف وجهات النظر عن الدور الصحيح للأعمال التجارية في المجتمع، من خلال تحقيق الربح إضافة إلى توفير الخدمة المجتمع. ومما يدل على ذلك أن هناك الكثير من البلبلة والجدل حول المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تنبع من عدم التمييز بين الجانب الأخلاقي، الإيثاري والمرحلة كأشكال للمسؤولية الاجتماعية للشركات. على أساس دراسة شاملة للحالات المؤيدة و المعارضة لإيثار المسؤولية الاجتماعية للشركات،وقد أوضح Milton Friedman أن إيثار المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس لها مشروعية دور في الأعمال التجارية. ويقترح أن المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للشركات، من خلال مفهوم الواجبات والمسؤوليات الأخلاقية، هي إلزامية. ويخلص إلى أن المسؤولية الاجتماعية

للشركات هي مرحلة جيدة لقطاع الأعمال والمجتمع. و يوضح ان للتسويق دور رائد في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات المرحلة . ويلاحظ الصعوبات في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ويقدم اقتراحات للمسوقين في التخطيط لمرحلة المسؤولية الاجتماعية للشركات والباحثين الأكاديميين في مزيد من توضيح حدود المسؤولية الاجتماعية للشركات المرحلة .

ما يميز هذه الدراسة:

ركّزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة مراحل إدارة الأزمة في منظمات وبيئات مختلفة، وركّز البعض الآخر منها على تشخيص مراحل إدارة الأزمة لدى الإدارة العليا والوظيفية تختلف عما استخدمته هذه الدراسة وإن اتفقت معها في البعض كدراسة (عريقات، 2009) وكذلك دراسة (الطيراوي، 2008) التي درست واقع الأزمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. وتناولت دراسة (القطاونة، 2008) إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المزيج التسويقي. أما دراسة (Kana, et.al, 2003) فقد تناولت المسؤولية الاجتماعية في تخطيط التسويق البيئي، ودراسة (Maignan, et.al, 2005) والتي تشير إلى اقتراح نموذج من أصحاب المصلحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في مجال التسويق. وجاءت دراسة (Vaaland, et.al, 2008) والتي هدفت إلى المراجعة لتطوير نظرة مُتكاملة عامّة لنظرية المسؤولية الاجتماعية الحالية المتعلّقة بالشركات (CSR) المطبقة في السياق التسويقي. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم، ومرحلة استعادة النشاط) في المسؤولية الاجتماعية وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات الـ سابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية . أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة:

3. 2 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية،حيث بلغ عدد العاملين(2590) موظّفاً وموظّفةً، وتمّ الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة في دائرة شؤون العاملين الشركة لـ لتأكّد من مطابقة أعداد العاملين فيها.

3. 3 عيّنة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (20%) من العاملين في شركة الكهرباء السعودية، وقد تم توزيع ما مقداره(518) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، بالاستعانة بقسم العلاقات العامة وشؤون الموظفين في هذه الشركة، استرجع منها(430) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(90.72%)وقد تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك

خضعت للتحليل(418) استبانة تشكل ما نسبته (97%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (80.7%) من عينة الدراسة، وما نسبته (16.1%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر	29 سنة فأقل	51	%12.20
		30-39 سنة	115	%27.51
		40-49 سنة	139	%33.25
		50 سنة فأكثر	113	%27.03
2	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	43	%10.29
		دبلوم متوسط	98	%23.44
		بكالوريوس	211	%50.48
		دراسات عليا	66	%15.79
3	المستوى الوظيفي	مدير	45	%10.80
		مساعد مدير	93	%22.34
		رئيس قسم	280	%66.86
4	سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	53	%12.68
		6-10 سنوات	77	%18.42
		11-15 سنة	98	%23.44
		16-20 سنة	104	%24.88
		21 سنة فما فوق	86	%20.57
5	الحالة الاجتماعية	أعزب	57	%13.64
		متزوج	361	%86.36

يظهر من الجدول رقم (1) أن الفئة العمرية (40-49 سنة) جاءت أعلى نسبة بواقع (33.25%) يلي ذلك الفئة العمرية(30-39 سنة) بنسبة(27.51%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية(50 سنة فأكثر) بنسبة(27.03%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (29 سنة فأقل) بنسبة(12.20%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (50.48%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (33.73%) من حملة

دبلوم متوسط وثانوية عامة، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في شركة الكهرباء السعودية.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (66.86%) هم رؤساء الأقسام، وجاء في المرتبة الثانية مساعدي المدراء بنسبة(22.34%)، وجاء في المرتبة الأخيرة المدراء بنسبة(10.80%)

كما وجد أن (24.88%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة(16-20 سنة)يلي ذلك المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (11-15 سنة) بنسبة(23.44%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (21 سنة فأكثر) بنسبة(20.57%)، في حين جاء في المرتبة الرابعة المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنسبة(18.42%)، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة(12.68%).

كما دلت النتائج على أن (86.6%) من أفراد العينة هم من المتزوجين مقارنة مع ما نسبته(13.64%) من غير المتزوجين.

3. 4 أداة الدراسة :

تمّ تطوير استبانة لقياس اثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة:

الجزء الأول: يتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية والوظيفية. (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة السابقة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

الجزء الثاني: ويتضمن فقرات تهدف إلى تحديد مراحل إدارة الأزمات حيث تم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (الدوسري، 2010؛ القطاونة، 2008؛ عريقات، 2009؛ الخشالي والقطب؛ 2007؛ الأعرجي والدقامسة، 2000) ويتضمن خمسة أبعاد فرعية لقياس مراحل إدارة الأزمات والمتمثلة في: (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية ، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم، ومرحلة استعادة النشاط).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (المسؤولية الاجتماعية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (الغالبي والعامري، 2006؛ التركستاني، 2008؛ الجعافرة، 2009؛ الحمدي وجعبل، 2008)، ويتضمن أربعة أبعاد فرعية لقياس المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في: (المسؤولية الاقتصادية"، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرة أو الإنسانية). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من(1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق إطلاقاً) والرقم(2)على(تنطبق نادراً) والرقم(3)على(تنطبق أحياناً) والرقم(4)على(تنطبق غالباً) والرقم(5) على(تنطبق دائماً).

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الأبعاد	تسلسل الفقرات
مراحل إدارة الأزمات	20-1
بُعد مرحلة الاكتشاف.	4-1
بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية.	8-5
بُعد مرحلة احتواء الأضرار.	12-9
بُعد مرحلة استعادة النشاط.	16-13
بُعد مرحلة التعلم.	20-17
المسؤولية الاجتماعية	40-21
بُعد المسؤولية الاقتصادية	25-21
بُعد المسؤولية القانونية.	30-26
بُعد المسؤولية الأخلاقية	35-31
بُعد المسؤولية الإنسانية	40-36

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(8) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات

المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (20) موظفاً من خارج عينة الدراسة ، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

6.3 ثبات الأداة:

تَم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادوكانت قيم معامل الثبات تدلل على درجة عالية نسبية الثبات والإتساق بين فقرات الأداة وتراوحت ما بين (0.777-0.910). وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول لغايات البحث العلمي والبالغة (70%)، ويبين الجدول التالي(3) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
المستقل (مراحل إدارة الأزمات)	بُعد مرحلة الاكتشاف.	4-1	0.788
	بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية.	8-5	0.807
	بُعد مرحلة احتواء الأضرار.	12-9	0.777
	بُعد مرحلة استعادة النشاط.	16-13	0.893
	بُعد مرحلة التعلم.	20-17	0.821
التابع (المسؤولية الاجتماعية)	بُعد المسؤولية الاقتصادية	25-21	0.910
	بُعد المسؤولية القانونية.	30-26	0.868
	بُعد المسؤولية الأخلاقية	35-31	0.881
	بُعد المسؤولية الإنسانية	40-36	0.787

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً	ينطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

بناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ (2.5-3.49) فإنّ مستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من (2.49) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية لأبعاد مراحل إدارة الأزمات؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء السعودية، والجدول (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء السعودية

الرتبة	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1-4	بُعد مرحلة الاكتشاف.	3.64	0.54	مرتفع
1	5-8	بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية.	3.68	0.53	مرتفع
5	9-12	بُعد مرحلة احتواء الأضرار.	3.60	0.58	مرتفع
4	13-16	بُعد مرحلة استعادة النشاط.	3.61	0.56	مرتفع
3	17-20	بُعد مرحلة التعلم.	3.62	0.55	مرتفع
-	1-20	مراحل إدارة الأزمات	3.63	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لمراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء السعودية بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.52)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن مراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء السعودية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد مراحل إدارة الأزمات، يتضح أن بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.53)، يليه بُعد مرحلة الاكتشاف بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.54)، يليه بُعد مرحلة التعلم بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.55)، يليه بُعد مرحلة استعادة النشاط بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري(0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مرحلة احتواء الأضرار بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.58)، وكانت تصورات أفراد عينة

الدراسة لجميع الأبعاد ذات مستوى مرتفع . ومما يفسر هـذه النتيجـة أن شـركة الكهرباء السعودية تتعامل الأزمات بفاعلية لاتخاذ إجراءات وقائية للحيلولـة دون وقوعها، والتنسيق الجيد بين مديريات وأقسام وفروع الـشركة يـساعد علـى تحسين مستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات لديها و عندها يصبح التعامـل مـع مراحل مستويات الجاهزية أكثر فاعلية .

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات في شـركة الكهرباء السعودية، وعلى النحو الآتي:

1. مرحلة الاكتشاف:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد مرحلة الاكتشاف

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.1	تجري إدارة الشركة التي أعمل بها البحث والتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الأزمات.	3.76	0.92	مرتفع
2	.3	تولي إدارة الشركة التي أعمل بها الاهتمام الكافي للأحداث التي قد تكون مؤثرة في حصول الأزمات.	3.69	0.98	مرتفع
3	.4	إدارة الشركة التي أعمل بها تقوم بضبط الممارسات الخاطئة للعاملين بسرعة وكفاءة.	3.64	0.95	مرتفع
4	.2	تعتمد الشركة التي أعمل بها على فريق متخصص في تحديد الأحداث التي قد تؤدي لحدوث الأزمات.	3.48	1.00	متوسط
-	4-1	المتوسط الكلي لبُعد مرحلة الاكتشاف	3.64	0.54	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أنّ المتوسط الحسابي لتـصوّرات المبحوثين لبُعد مرحلة الاكتشاف، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّـي (3.64) وانحراف معياري (0.54).

وقد احتلت الفقرة (1) والتي تنص "تجري إدارة الشركة التي أعمل بها البحث والتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الأزمات" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.92)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) والتي تنص " تعتمد الشركة التي أعمل بها على فريق متخصص في تحديد الأحداث التي قد تؤدي لحدوث الأزمـات" وبمتوسـط

حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.00)وهي تعكس موافقة مرتفعة . وهـذا يشير إلى أهمية مرحلة الاكتشاف في التعامل مع الموقف الازموي والذي يتطلب استخدام أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مـع الأزمـة وتـوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد مرحلة الاستعداد والوقاية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	.5	تعتمدالشركة التي أعمل بها تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات.	3.58	0.99	مرتفع
1	.6	لدىالشركة التي أعمل بها دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية من الأزمات.	3.81	0.93	مرتفع
2	.7	لدىالشركة التي أعمل بها هيكل تنظيمي مرن يساعد في الاستعداد والوقاية من الأزمات.	3.68	0.98	مرتفع
3	.8	تعتمدالشركة التي أعمل بها تعيين الكفاءات الإدارية للاستعداد والوقاية من الأزمات.	3.64	0.96	مرتفع
-	5-8	المتوسط الكلي لبُعد مرحلة الاستعداد والوقاية	3.68	0.53	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أنّ المتوسط الحسابي لتـصوّرات المبحوثين لبُعد مرحلة الاستعداد والوقاية كبعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمـات ، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.68) وانحراف معياري (0.53).

وقد احتلت الفقرة (6) والتي تنص "لدى الشركة التي أعمل بها دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية من الأزمات" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.93)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (5) والتي تنص "تعتمد الشركة التي أعمل بها تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات" وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.99) وهي تعكس موافقة مرتفعة. وهذا يشير إلى أهمية مرحلة الاستعداد والوقاية لتجنب حدوث الأزمات والتعامل معها في حالة حدوثها من خلال تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات، وعمل دليل عمليات

واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية، وإيجاد هيكل تنظيمي مرن، وتعيين الكفاءات الإدارية.

3. مرحلة احتواء الأضرار:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد مرحلة احتواء الأضرار كبعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	.10	تعتمدالشركة التي أعمل بها التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات عند حدوث الأزمات.	3.68	0.98	مرتفع
2	.11	لدى الشركة التي أعمل بها قدرة عالية على توفير الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات.	3.61	0.99	مرتفع
3	.9	تستخدم الشركة التي أعمل بها التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمات.	3.58	1.00	مرتفع
4	.12	توفرالشركة التي أعمل بها وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمات.	3.54	1.02	مرتفع
-	12-9	المتوسط الكلي لبُعد مرحلة احتواء الأضرار.	3.60	0.58	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد مرحلة الاستعداد والوقاية كبعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.60) وانحراف معياري (0.58).

وقد احتلت الفقرة (10) والتي تنص "تعتمد الشركة التي أعمل بها التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات عند حدوث الأزمات" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.98)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (12) والتي تنص "توفر الشركة التي أعمل بها وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمات" وبمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.02)وهي تعكس موافقة مرتفعة . وهذا يشير إلى أهمية مرحلة احتواء الأضرار والتي تتمثل بالإجراءات المتبعة بعد حدوث الأزماتمن خلال التقنيات الحد يثة في التعامل عند حدوث الأزمات، والتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات، وتوفير الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات، وتوفر وسائل اتصالات.

4. مرحلة استعادة النشاط:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد مرحلة استعادة النشاط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	13.	تقومالشركة التي أعمل بها بتوجيه رسالة إعلامية لجمهور العملاء حول الأضرار التي سببتها الأزمات.	3.65	0.98	مرتفع
3	14.	تعتمدالشركة التي أعمل بها سياسات للتقليل من الأزمات والحد من أسباب حدوثها.	3.58	0.99	مرتفع
4	15.	تمتازالشركة التي أعمل بها بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات.	3.52	1.02	مرتفع
1	16.	لدىالشركة التي أعمل بها مرونة عالية في توفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات.	3.69	0.96	مرتفع
-	16-13	المتوسط الكلي لبُعد مرحلة استعادة النشاط	3.61	0.56	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (8) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد مرحلة استعادة النشاط كبعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.61) وانحراف معياري (0.56).

وقد احتلت الفقرة (16) والتي تنص "لدى الشركة التي أعمل بها مرونة عالية في توفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.69)) وانحراف معياري (0.96)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (15) والتي تنص "تمتاز الشركة التي أعمل بها بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات" وبمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02)، وهي تعكس موافقة مرتفعة. وهذا يشير إلى أهمية مرحلة استعادة النشاط والتي تتضمن الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال بعد حدوث الأزمات وتتمثل في توجيه رسالة إعلامية لجمهور العملاء حول الأضرار التي سببتها الأزمات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمات، وتوفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات.

5. مرحلة التعلم:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد مرحلة التعلم

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17.	تستفيدالشركة التي أعمل بها بصورة فعالة من دروس الأزمات السابقة التي تعرض لها.	3.67	0.94	مرتفع
2	18.	تعتمد الشركة التي أعمل بها تقييم فعّالية برامج إدارة الأزمات للوقوف على نقاط القوة والضعف فيها.	3.65	0.96	مرتفع
4	19.	تعتمدالشركة التي أعمل بها التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات.	3.53	1.01	مرتفع
3	20.	تعتمد الشركة لتي أعمل بها الدروس المستفادة من الأزمات السابقة ودمجها عند التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات.	3.62	0.98	مرتفع
-	17-20	المتوسط الكلي لبُعد مرحلة التعلم	3.62	0.55	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد مرحلة التعلم كبعد من أبعاد مراحل إدارة الأزمات، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.62) وانحراف معياري (0.55).

وقد احتلت الفقرة (17) والتي تنص "تستفيد الشركة التي أعمل بها بصورة فعالة من دروس الأزماتالسابقة التي تعرض لها " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.94)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (19) والتي تنص "تعتمد الشركة التي أعمل بها التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات"وبمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.01) وهي تعكس موافقة مرتفعة،وهذا يشير إلى أهمية مرحلة التعلم والتي تشير إلى الدروس المستفادة من تقييم ما تم إنجازه في الأزمات وتتمثل في الاستفادة من دروس الأزمات السابق، والوقوف على نقاط القوة والضعف، والتقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية للمسؤولية الاجتماعية؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للمسؤولية الاجتماعية

الرتبة	تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	25-21	بُعد المسؤولية الاقتصادية	3.45	0.61	متوسط
2	30-26	بُعد المسؤولية القانونية.	3.40	0.65	متوسط
4	35-31	بُعد المسؤولية الأخلاقية	3.29	0.71	متوسط
3	40-36	بُعد المسؤولية الإنسانية	3.32	0.68	متوسط
-	40-21	المسؤولية الاجتماعية	3.37	0.58	متوسط

يشير الجدول رقم (10)، إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية) واقع ضمن الحالة المتوسطة والبالغة(3.37) وانحراف معياري (0.58)، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (المسؤولية الاقتصادية) الأهمية الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.61)، وتلاه بُعد (المسؤولية القانونية) بمتوسط حسابي مقداره (3.40) وانحراف معياري (0.65)، و(المسؤولية الإنسانية) بمتوســـط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.68)، وأخيراً بُعد (المسؤولية الأخلاقية) بمتوسط حسابي وقدره (3.29) وانحراف معياري (0.71). وتفسر هذه النتيجة على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الإضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين للمسؤولية الاجتماعية وعلـــى مستوى كل بُعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهي كما يلي:

1. المسؤولية الاقتصادية:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد المسؤولية الاقتصادية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	21.	تحرص الشركة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.	3.34	1.10	متوسط
5	22.	تسعى الشركة إلى التميز عن الشركات الأخرى بالأساليب المشروعة.	3.14	1.03	متوسط
3	23.	تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني.	3.37	1.02	متوسط
2	24.	تهدف الشركة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.	3.58	0.97	مرتفع
1	25.	تساهم الشركة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.	3.82	0.96	مرتفع
-	21-25	المتوسط الكلي لبُعد المسؤولية الاقتصادية	3.45	0.61	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد المسؤولية الاقتصادية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.45) وانحراف معياري (0.61). وقد احتلت الفقرة (25) والتي تنص "تساهم الشركة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.96) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص تّسعى الشركة إلى التميز عن الشركات الأخرى بالأساليب المشروعة" وبمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.03) وهي تعكس موافقة متوسطة . ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولية الاقتصادية تهدف إلى تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطوير دليل للحوكمة المؤسسية خاص بها.

2. المسؤولية القانونية:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد المسؤولية القانونية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	.26	تساهم الشركة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها.	3.31	0.99	متوسط
3	.27	تلتزم الشركة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.	3.43	0.99	متوسط
2	.28	تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.	3.52	0.94	مرتفع
1	.29	تتحمل الشركة الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في الشركة.	3.57	0.92	مرتفع
5	.30	تؤكد الشركة على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.	3.18	1.05	متوسط
-	30-26	المتوسط الكلي لبُعد المسؤولية القانونية.	3.40	0.65	متوسطة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد المسؤولية القانونية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.40) وانحراف معياري (0.65).

وقد احتلت الفقرة (29) والتي تنص " تتحمل الشركة الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في الشركة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.92)، وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (30) والتي تنص "تؤكد الشركة على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية" وبمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.05)وهي تعكس موافقة متوسطة . ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولية القانونية تهدف إلى الالتزام بسيادة القانون في جميع المواضيع والقضايا المتعلقة بحماية البيئة، وحماية العملاء، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع. لذلك يندرج البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية ليصبح جزءاً لا يتجزأ من البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية.

3. المسؤولية الأخلاقية:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	.31	تقوم الشركة بالترويج لإعمالها بشكل أخلاقي.	3.41	1.00	متوسط
3	.32	تنجز الشركة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي.	3.25	1.04	متوسط
1	.33	تؤكد الشركة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة.	3.43	0.99	متوسط
4	.34	توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.	3.21	1.01	متوسط
5	.35	تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه.	3.14	1.06	متوسط
-	35-31	المتوسط الكلي لبُعد المسؤولية الأخلاقية	3.29	0.71	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد المسؤولية الأخلاقية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.29) وانحراف معياري (0.71).

وقد احتلت الفقرة (33) والتي تنص "تؤكد الشركة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.99) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (35) والتي تنص "تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاقالمجتمع الذي يعمل فيه "وبمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.06) وهي تعكس موافقة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولية الأخلاقية تهدف إلى مراعاة المنظمات للأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة ويعتبر الجانب الأخلاقي جزءاً من الجانب الاجتماعي المترابط . يفترض في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها.

4. المسؤولية الإنسانية:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد المسؤولية الإنسانية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	40.	تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.	3.41	0.99	متوسط
2	39.	تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.37	1.02	متوسط
3	37.	تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.	3.34	1.00	متوسط
4	38.	تساهم الشركة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس).	3.26	1.05	متوسط
5	36.	تقدم الشركة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.	3.22	1.06	متوسط
-	36-40	المتوسط الكلي لبُعد المسؤولية الإنسانية	3.32	0.68	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد المسؤولية الإنسانية كبعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.32) وانحراف معياري (0.68).

وقد احتلت الفقرة (40) والتي تنص "تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات" المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.99). وهي تعكس درجة موافقة متوسطةفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (36) والتي تنص "تقدم الشركة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا " وبمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.06) وهي تعكس موافقة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن المسؤولية الإنسانية أو الخيرة تهدف إلى أن مشاركة المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع كالزلازل والبراكين وحل مشكلات الفقر والبطالة وتقديم الخدمات التعليمية والثقافية والصحية والرياضية ورعاية دور الأيتام والمحافظة على البيئة وتخضيرها.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (15) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (15)، والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (5.102-2.789) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 – 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
مرحلة الاكتشاف	0.395	3.119	0.211
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.374	3.491	0.209
مرحلة احتواء الأضرار	0.287	5.102	0.129
مرحلة استعادة النشاط	0.381	2.789	0.347
مرحلة التعلم	0.326	3.891	0.259

ومن أجل التحقيق من افتــراض التوزيــع الطبيعــي Normal Distribution للبيانات، فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراســة كانت أقل من (1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية علــى حده.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
المسؤولية الاجتماعية	الانحدار	0.569	284.287	56.857	*233.082	0.000
	الخطأ		99.039	0.244		
المسؤولية الاقتصادية	الانحدار	0.521	249.048	49.810	*150.603	0.000
	الخطأ		134.278	0.331		
المسؤولية القانونية	الانحدار	0.431	215.923	43.185	*104.735	0.000
	الخطأ		167.403	0.412		
المسؤولية الأخلاقية	الانحدار	0.473	236.656	47.331	*131.019	0.000
	الخطأ		146.670	0.361		
المسؤولية الإنسانية أو الخيرة	الانحدار	0.362	202.903	40.581	*91.318	0.000
	الخطأ		180.422	0.444		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالــة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(5، 412)، حيث إن مراحل إدارة الأزمة تفســر(%56.9) مــن التباين في المتغير التابع الكلي (المسؤولية الاجتماعية) كما تُفسر أيضاً (%52.1) من التباين في بُعد (المسؤولية الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً(%43.1) من التباين في بُعد(المسؤولية القانونية)، وتُفسر أيضاً(%47.3) من التباين في بُعد (المســؤولية الأخلاقية)، وأخيراً فسرت مراحل إدارة الأزمــة (%36.2) مــن التبــاين فــي بُعد(المسؤولية الإنسانية أو الخيرة)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثــر مراحــل إدارة

الأزمة في تفسير الأبعاد التابعة للمسؤولية الاجتماعية، وبناء على ذلك نـــستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار ، ومرحلة استـــعادة النـــشاط ، ومرحلـــة الـــتعلم) فـــي المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراحل إدارة الأزمة بأبعادها المختلفة في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

مراحل إدارة الأزمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مرحلة الاكتشاف	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.149	0.044	0.172	*3.460	0.001
مرحلة استعادة النشاط	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000
مرحلة التعلم	0.173	0.046	0.233	*4.103	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.861، 8.893، 3.460، 4.527، 4.103) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول (18)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية الاجتماعية من خلال أبعاد مراحل إدارة الأزمة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.451	*8.871	0.000
مرحلة الاكتشاف	0.527	*5.821	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.548	*4.984	0.000
مرحلة التعلم	0.556	*4.024	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.569	*3.730	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في، المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مراحل إدارة الأزمة(مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، كما يتضح من الجدول رقم(18)، والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية، يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية(52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين(54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة احتواء الأضرار، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.9%) من التباين في المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، و مرحلةاستعادة النشاط، و مرحلة التعلم) في

المسؤولية الاقتصادية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شــركة الكهرباء السعودية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراحل إدارة الأزمة بأبعاده المختلفة في المسؤولية الاقتصادية في شركة الكهرباء السعودية.

مراحل إدارة الأزمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مرحلة الاكتشاف	0.210	0.042	0.205	*4.132	0.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.339	0.049	0.368	*8.325	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.101	0.051	0.119	*2.143	0.033
مرحلة استعادة النشاط	0.135	0.052	0.131	*2.756	0.006
مرحلة التعلم	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار(t): أن المتغيرات الفرعية التالية (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية الاقتصادية في شركة الكهرباء السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.132، 8.325، 2.143، 2.756، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الاقتصادية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة

التعلم) في المسؤولية الاقتصادية، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية(49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرين السابقين(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مرحلة احتواء الأضرار)، على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية الاقتصادية من خلال أبعاد مراحل إدارة الأزمة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.432	*8.325	0.000
مرحلة الاكتشاف	0.493	*4.132	0.000
مرحلة التعلم	0.516	*3.986	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.521	*2.756	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مرحلة احتواء الأضرار)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراحل إدارة الأزمة بأبعاده المختلفة في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

مراحل إدارة الأزمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مرحلة الاكتشاف	0.233	0.062	0.254	*3.743	0.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000
مرحلة التعلم	0.167	0.059	0.158	*2.808	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.743، 6.550، 4.274، 3.852، 2.808) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة احتواء الأضرار حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية (38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين (40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مرحلة الاكتشاف حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في المسؤولية القانونية كمتغير تابع.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية القانونية من خلال أبعاد مراحل إدارة الأزمة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.346	*6.550	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.385	*4.274	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.401	*3.852	0.000
مرحلة الاكتشاف	0.424	*3.743	0.000
مرحلة التعلم	0.431	*2.808	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلةاحتواء الأضرار، و مرحلةاستعادة النشاط ، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراحل إدارة الأزمة بأبعاده المختلفة في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

مراحل إدارة الأزمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
مرحلة الاكتشاف	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.213	0.059	0.197	*3.612	0.000
مرحلة التعلم	0.192	0.053	0.196	*3.656	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية، والمتعلقة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.979، 5.604، 3.695، 3.612، 3.656) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر بدلالة إحصائية لمتغيرات مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة احتواء الأضرار حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.3%) من التباين في المسؤولية الأخلاقية كمتغير تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية الأخلاقية من خلال أبعاد مراحل إدارة الأزمة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.352	*5.604	0.000
مرحلة الاكتشاف	0.392	*3.695	0.000
مرحلة احتواء الأضرار	0.421	3.556	0.000
مرحلة التعلم	0.459	*3.656	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.473	3.459	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلةاستعادة النشاط، و مرحلة التعلم) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مراحل إدارة الأزمة بأبعاده المختلفة في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

مراحل إدارة الأزمة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
مرحلة الاكتشاف	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000
مرحلة الاستعداد والوقاية	0.170	0.065	0.168	*3.030	0.003
مرحلة احتواء الأضرار	0.102	0.065	0.095	**1.575	0.116
مرحلة استعادة النشاط	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
مرحلة التعلم	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم إختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، هي أكثر متغيرات مراحل إدارة الأزمة تأثيراً في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.631، 3.030، 4.762، 6.852) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي، والمتعلق (مرحلة احتواء الأضرار) ليس له أثر في المسؤولية الإنسانية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير(مرحلة احتواء الأضرار) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالمسؤولية الإنسانية من خلال أبعاد مراحل إدارة الأزمة كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مرحلة التعلم	0.263	*6.852	0.000
مرحلة استعادة النشاط	0.321	*4.762	0.000
مرحلة الاكتشاف	0.345	*3.631	0.000
مرحلة الاستعداد و الوقاية	0.362	*3.030	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

خرج من معادلة الإنحدار المتعدد المتدرج متغير(مرحلة احتواء الأضرار)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة، في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر مراحل إدارة الأزمة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، كما يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مرحلة التعلم يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة استعادة النشاط، حيث يفسر مع متغير مرحلة التعلم (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة الاكتشاف، حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة الاستعداد والوقاية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في المسؤولية الإنسانية كمتغير تابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(مرحلة احتواء الأضرار) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمراحل إدارة الأزمة تعزى للمتغيرات الشخصية(العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

الجدول رقم (27)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(مراحل إدارة الأزمة) في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	21.98 796.80	7.33 1.93	*3.81	0.01
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	107.94 710.84	35.98 1.72	*20.96	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 413)	38.24 780.54	9.56 1.89	*5.06	0.001
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 415)	9.05 809.73	4.26 1.951	**1.54	0.20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى(α≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لمراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لمراحل إدارة الأزمة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مراحل إدارة الأزمة حيث وجدت أن (F=3.81) ومستوى الدلالة(α=0.01) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة) تعزى للمتغير العمر. ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(28)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 29 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (3.41)، أما متوسط الفئة الرابعة(50

سنة فأكثر) فقد بلغ(3.91) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30-39 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) (3.55)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.91) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر). يستدل من ذلك على أنه كلما زاد عمر الموظف زادت تبعاً لذلك خبراته الأمر الذي يؤهله للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.41	-	-	-	*0.50
30-39 سنة	3.55	-	-	-	*0.36
40-49 سنة	3.69	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	3.91	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحومراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير "الخبرة":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة نحو مراحل إدارة الأزمة، حيث وجدت أن ($F=5.06$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة) تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.85)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد

بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.85)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 -20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.76)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة). مما يدل على انه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل, وأكثر علما بسياسات وإجراءات ومراحل التنبؤ بمؤشرات الأزمة للتعامل معها بفاعلية.

الجدول رقم (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	-	*0.28	*0.41
6-10 سنوات	3.48	-	-	-	-	*0.37
11-15 سنة	3.68	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.76	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.85	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو **مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":**

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) للفروقات نحو مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مراحل إدارة الأزمة حيث وجدت أن (F=20.96) ومستوى الدلالة (α =0.001) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة) تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجــدول(30) أن هنالك مــصادر فــروق بــين متوســطات إجابــات المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمي(بكالوريوس)، ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.92)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فمــا دون) فقد بلغ(2.98) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

ويبين الجدول أيضاً، أن هنالك مصاد ر فــروق بــين متوســطات إجابــات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.24)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.98) ولصالح المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابــات المبحــوثين ذوي المؤهــل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلــغ متوســط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(4.24)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقــد بلغ(3.43)ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.مما يدل علــى أنه كلمازاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علمــاً ودرايــة ويكون أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ومتطلبات التعامل مع الأزمات.

الجدول رقم (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.98	-	-	*0.94	*1.26
دبلوم متوسط	3.43	-	-	-	*0.81
بكالوريوس	3.92	-	-	-	-
دراسات عليا	4.24	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (27) لمراحل إدارة الأزمة أنه، لا توجفروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، نحو مراحل إدارة الأزمة،حيث وجدت أن (F=1.54)ومستوى الدلالة (α =0.20) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)،مما يقتضي : قبول الفرضية الصفرية ،التي تنص على أنه :لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصوّرات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة) تعزى للمسمى الوظيفي.

خامساً:الفروقات في تصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة تبعاً للحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (31) إلى أنه، يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيتصورات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة) تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية) وذلك بسبب ارتفاع قيم (t)المحسوبةعن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (4.06)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية ، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية فيتصورات المبحوثين نحو (مراحل إدارة الأزمة)، تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية). ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة لمتغير (الحالة الاجتماعية)، وكانت لصالح المتزوجين، بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي، حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين (3.91)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب (3.36).

الجدول رقم (31)

نتائج تحليل اختبار (t) لتصورات المبحوثين نحو مراحل إدارة الأزمة تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية).

المتغير	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	3.36 3.91	0.71 0.49	*4.06	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية،عند مستوى دلاله(α≥0.05)،في تصّورات المبحوثين نحو (المسؤولية الاجتماعية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الكهرباء السعودية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية).

الجدول رقم (32)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو(المسؤولية الاجتماعية) في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	71.56 847.66	23.85 2.05	*11.65	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 414)	72.05 847.16	24.02 2.05	*11.74	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 413)	65.70 853.52	16.42 2.07	*7.95	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 415)	6.78 912.44	3.39 2.199	**1.03	0.38

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى(α≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية ، تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر نحو المسؤولية الاجتماعية، حيث وجدت أن (F=11.65) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغير العمر والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من

29 سنة)، ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (3.02)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.99) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30-39 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) (3.16)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.99) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر)، حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(40-49 سنة) (3.27)، أما متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.99) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الموظف زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بأهمية المسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يؤهله للتعامل مع المتطلبات التي تحقق المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.02	-	-	-	*0.97
30-39 سنة	3.16	-	-	-	*0.83
40-49 سنة	3.27	-	-	-	*0.72
50 سنة فأكثر	3.99	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير "الخبرة":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة نحو المسؤولية الاجتماعية، حيث وجدت أن($F=7.95$) ومستوى الدلالة ($\alpha =0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغير الخبرة، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول(34)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذويسنوات الخبرة (21 سنة فأكثر)، ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) ،حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21سنة فأكثر) (3.52)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.23) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذويسنوات الخبرة (21 سنة فأكثر)، ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)، حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.52)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)فقد بلغ (3.28) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 -20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)، حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.42)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)فقد بلغ (3.23) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زادت سنوات الخبرة يصبح الموظف أكثر علماًبأهمية المسؤولية الاجتماعية ، فتزداد ثقته واعتماده على نفسه فتزداد معرفته بالمسؤولية الاجتماعية .

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.23	-	-	-	*0.19	*0.29
6-10 سنوات	3.28	-	-	-	-	*0.24
11-15 سنة	3.36	-	-	-	-	-
16-20 سنة	3.42	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.52	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للمسؤولية الاجتماعية، تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32)، للفروقات في المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي نحو المسؤولية الاجتماعية حيث وجدت أن (F=11.74) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية، فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج إختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس)، ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.53)أما متوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.97)ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس ، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا)ومتوسط الفئة الأولى ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.59)أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(2.97) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا .

وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي أصبح أكثر دراية وإدراكاً لأهمية المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات لتصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	2.97	-	-	*0.56	*0.62
دبلوم متوسط	3.35	-	-	-	-
بكالوريوس	3.53	-	-	-	-
دراسات عليا	3.59	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعيـــة، تبعـــاً لمتغير المسمى "الوظيفي".

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (32) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، في المسؤولية الاجتماعيةحيـــث وجـــدت أن ($F=1.03$)ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.38$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مـــستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$)، مما يقتضي: قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

خامساً: الفروقات في تصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تبعاً للحالة الاجتماعية:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (36) إلى أنه يوجد فروقـــات ذات دلالة إحصائيةلتصورات المبحوثين نحو (المسؤولية الاجتماعية) تعـــزى لمتغيـــر (الحالة الاجتماعية)وذلك بسبب إرتفاع قيم (t) المحسوبةعن قيمتهـــا الجدوليـــة، وبلغت قيمة(t) المحسوبة (4.79)، مما يقتضي: رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية فـــي تـــصورات المبحـــوثين نحو(المسؤولية الاجتماعية)، تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية). ويبين الجـــدول أيضاً أن الفروق بالنسبة الحالة الاجتماعية، كانت لصالح المتزوجين، بدليل ارتفاع

متوسطهم الحسابي،حيث بلغ متوسط إجابة المتزوجين(3.52)، ومتوسط إجابة فئة الأعزب(3.19).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمتغير (الحالة الاجتماعية).

المتغير	الحالة الاجتماعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج	3.19 3.52	0.67 0.51	*4.79	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن مراحل إدارة الأزمات في شركة الكهرباء السعوديةذات مستوى مرتفع ، وأن بُعد مرحلة الاستعداد والوقاية احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد مرحلة الاكتشاف، يليه بُعد مرحلة التعلم، يليه بُعد مرحلة استعادة النشاط، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مرحلة احتواء الأضرار، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لجميع الأبعاد ذات مستوى مرتفع. ويستدل من هذه النتيجة أنه ينبغي على شركة الكهرباء السعودية اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات ، والحد من آثارها السلبية ، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلك عن طريق : تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركةوتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، و الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنبئ بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة ، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبل وقوعها ، ووضع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال إعداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر في الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة ، وتقدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة،

وإجراء مسح كامل لموارد الشركة المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، ووضع نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار، ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع العاملين في الشركة، عن طريق النشرات وإلقاء المحاضرات وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عريقات، 2009)، واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (البلوي، 2010) ودراسة (الدوسري، 2010).

2. دلت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية) واقع ضمن الحالة المتوسطة، بما يفيد بأن تصورات المبحوثين، ذات نسب إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (المسؤولية الاقتصادية) الأهمية الأولى، وتلاه بُعد (المسؤولية القانونية)، و(المسؤولية الإنسانية أو الخيرة)، وأخيراً بُعد (المسؤولية الأخلاقية). وتفسر هذه النتيجة على أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية التي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الإضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها. والتقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (التركستاني، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن الشركات المحلية تتبنى عدة مفاهيم مختلفة للمسؤولية الاجتماعية وهذه المفاهيم تركزت في كل من: الجوانب الاقتصادية، الجوانب الاجتماعية، والجوانب الدينية، والتقت هذه النتيجة أيضاً مع ما جاءت به دراسة(الجعافرة، 2009) ودراسة (أبو دوم، 2006) ودراسة (الغالبي والعامري، 2006) كذلك دراسة (البكري، الديوه جي، 2001) والتي تشير نتائجها إلى أن موارد المنظمة المستخدمة هو لغرض القيام بالأنشطة المطلوبة لتحقيق أعلى ربح وبما ينسجم مع القوانين السائدة.

3. دلت النتائج أن إن مراحل إدارة الأزمة تفسر(56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي(المسؤولية الاجتماعية)كما تُفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بُعد(المسؤولية الاقتصادية)، وتُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في

بُعد(المسؤولية القانونية)، وتُفسر أيضاً(47.3%)من التباين في بُعد (المسؤولية الأخلاقية)، وأخيراً فسرتمراحل إدارة الأزمة (36.2%) من التباين في بُعد(المسؤولية الإنسانية أو الخيرة)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة أن تركز شركة الكهرباء السعودية علىمراحل إدارة الأزمة من خلال توظيف مؤشراتها، وبناء الهياكل التنظيمية المرنة، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ذلك أن توافر مراحل إدارة الأزمة تشكل الإطار المرجعي للتعامل مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية من خلال خلق الجو الملائم والمحفزتنمية روح الفريق، وتدريب وتأهيل العاملين وتفويض الصلاحيات.

4. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية، يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية (52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة احتواء الأضرار، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.9%) من التباين في المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين في شركة الكهرباء السعودية يسعون بشكل دؤوب على القيام بتنفيذ المهام المنوطة بهم بطرقة إبداعية تتسم بالأصالة، لإظهار قدراتهم الإبداعية في التعامل مع الأزمات ومعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأداء أعمالهم. ذلك أن مراحل إدارة الأزمة تُعد أحد المؤثرات المحفزة على إيجاد منظمات تتعامل مع المسؤولية الاجتماعية بفاعلية بما يكفل تحقيق مصلحة الشركة والمجتمع معاً.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة

التعلم) لها تأثير في المسؤولية الاقتصادية في شركة الكهرباء السعودية، وإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية(49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرين السابقين(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في المسؤولية الاقتصادية كمتغير تابع.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية القانونية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة احتواء الأضرار حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية (38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرين السابقين (40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مرحلة الاكتشاف حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في المسؤولية القانونية كمتغير تابع.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية، والمتعلقة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) لها تأثير في المسؤولية الأخلاقية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وإن متغير مرحلة الاستعداد والوقاية يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة الاكتشاف حيث يفسر مع متغير مرحلة الاستعداد والوقاية (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة احتواء الأضرار حيث فسر مع المتغيرين السابقين (42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير

مرحلة التعلم حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة استعادة النشاط حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.3%) من التباين في المسؤولية الأخلاقية كمتغير تابع.

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، هي أكثر متغيرات مراحل إدارة الأزمة تأثيراً في المسؤولية الإنسانية بوصفها بعداً من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في شركة الكهرباء السعودية، وإن متغير مرحلة التعلم يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير مرحلة استعادة النشاط، حيث يفسر مع متغير مرحلة التعلم (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير مرحلة الاكتشاف، حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مرحلة الاستعداد والوقاية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في المسؤولية الإنسانية كمتغير تابع.

9. دلّت النتائج أنّ هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في مراحل إدارة الأزمة، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار(50سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في مراحل إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة) (21سنة فأكثر) وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في مراحل إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وبكالوريوس،وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في مراحل إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المتزوجين.

ويمكن تفسير ذلك على أنّ الذكور أكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما بتحقيق مراحل إدارة الأزمة. وكذلك يتأثر الأداء بالعمر، فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً , وفيما يتعلق بأثر المؤهل العلمي في الأداء فإنّ الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان

فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

10. دلّت النتائج أنّ فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في المسؤولية الاجتماعية، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار (50سنة فأكثر) وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في المسؤولية الاجتماعية وكانت الفروق لصالح ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة) (21سنة فأكثر) وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في المسؤولية الاجتماعية وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وبكالوريوس، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الحالة الاجتماعية في المسؤولية الاجتماعية وكانت الفروق لصالح المتزوجين.

4. 4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تخلص الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يلي أهمها .

1. ضرورة أن تستوعب شركة الكهرباء السعودية مسؤولياتها الاجتماعية وأن تدرك أنها شريك في المجتمع وليست مجرد صناديق لجمع الأموال وجني الأرباح وتوزيعها على مؤسسيها أو المساهمين فيها فقط لصياغة استراتيجيه واضحة المعالم لتحسين قنوات الاتصال لتتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار و لتكون مرتبطة مع مراكز إدارة الأزمات في الشركة، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك الواسع لمواجهة الأزمات.
2. أن تتبنىشركة الكهرباء السعودية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأن يكون لها دور في مجالات عديدة مثل الا هتمام بالبيئة المحيطة بالشركة والتعامل مع المجتمع المحيط بنوع من التعاون وتقديم خدمات اجتماعية وكإستثمار جيد لتحسين صورة المنظمات في المجتمع أن يكون لها علاقة بالأهداف التنموية، ويمكن أن تعود المسؤولية الاجتماعية بالفائدة وال نفع على المنظمات نفسها.

3. التعزيز من الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في علاقاتها المتوازنة مع مجتمعاتها من حيث تمثيل إدارتها لمصالح أكثر من جهة واحدة، وتمثيل مصالح كافة الأطراف المستفيدة والموازنة بين مصالحها ومصالح الأطراف المستفيدة . والذي يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المنظمة بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة.
4. توصي الدراسة بإجراء دراسات أخرى للتركيز على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط تبنيه في قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي والخدمي، وتوصي أيضاً بإجراء درا سة مكملة للدراسة الحالية من حيث تناول المتغيرات المتعلقة بخصائص المنظمة (رأس مال الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين في الشركة، شكل الملكية) من وجهة نظر مديري المنظمات ودراسة إن كانت هناك اختلافات في تبني المسؤولية الاجتماعية تختلف باختلاف هذه الخصائص.

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن منظور،(1995) ، **لسان العرب** ، مجلد 9، ط1، بيروت:دار الفكر.

أبو دوم، إقبال أحمد عبد الرحمن ،(2006)، "**إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية**"، **مؤتمر الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، جامعة العلوم التطبيقية.

أبو قحف، عبد السلام،(2002)،" **الإدارة المرحلة وإدارة الأزمات**"، الاسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.

أحمد، أحمد، (2002)، **إدارة الأزمة- منظور عالمي**، الطبعة الأولى، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر.

آرثر بيل،(2007)، "**بناء فريق العمل**"، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

إسليم، وسام صبحي مصباح، (2007)، "**سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الأعرجي، عاصم والدقامسه، مأمون، (2000)، "مدى توفر عناصر نظام إدارة الأزماتقن وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، **الإدارة العامة**، المجلد 39 العدد 4 ص 774-799.

البلوي، عاطف، (2010)، "**أثرالتفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية** "، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

البنك الأهلي التجاري .(2009)."**المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية**"،السعودية.متوفر على الموقع: CSR@alahli.com

التركستاني،حبيب الله، (2008)، "**مدى تطبيق الإدارة في القطاع الخاص لنشاط المسؤولية الاجتماعية" :دراسة ميدانية استطلاعية على الشركات السعودية**، جامعة الملك عبد العزيز،جدة.

جادالله، محمد خلف، (2008)، **إدارة الأزمات**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الجراح، تمارا، (2010)، "**المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تطور أداء المؤسسات**"المقال السادس لمشروع نحو ضمان أخضر، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي،عمان.

الجعافرة، احمد فلاح ، (2009)، "**أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن**"، كلية الدراسات والمالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

جلدة، سليم بطرس، (2010)، **المراحل الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الحلو، غسان، (2010)، "الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين"، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)**، مجلد (24) العدد(1)، ص ص 223- 262.

حمدونة، حسام الدين، (2006)، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة** ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة.

الحمدي، فؤاد محمد ؛ جعبل، ماجد مبخوت ، (2008)، "**مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها** " دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية،كلية العلوم الإدارية،جامعة ذمار.

الحمدي، فؤاد محمد ، (2003)، "**الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك** " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة المستنصرية.

الحموري، صالح، (2010)،**المسؤولية الاجتماعية بين النظرية والتطبيق** "- التميز في التطوير المؤسسي، عمان. csr@Excellenceinc.org

الحوامدة، نضال، (2003)، "إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية، دراسة وصفية تحليلية"، **جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد(19)، العدد (1)، ص ص 159-195.

الحيدري، ابراهيم بن سليمان ،(2010)، "**في العمل الخيري السمعة تأتي أولاً !**"، مقالة مأخوذة من مجلة البيان-النجاح إدارة.العدد(271)، http://www.albayan-magazine.com

الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين، (2007)، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (3)، العدد (1).

الخضيري، محسن أحمد، (2003)، "**إدارة الأزمات**". القاهرة: مجموعة النيل العربية.

الد يوه جي، أبّي، البكري، ثامر ياسر (2001) إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، **المجلة العربية للإدارة**، العدد الأول، ص 90-95.

الدوسري، خالد، (2010)، **أثر التمكين الإداري على فاعلية إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية** "، الأردن، جامعة مؤتة، رسالة ماجستير غير منشورة.

الربيعي، ليث، (2010)، "**أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية**"، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

رونالد، دي، (2004)، "إدارة الأزمات"، ترجمة عبدالله محمد، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الزعبي خالد، والعلاونة، علي، القطاونة، أيمن (2008) " العلاقة بين المتغيرات(التنظيمية والديموغرافية) ومستويات الجاهزية واثر بعض المعوقات على شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر العاملين ،**دراسات الجامعة الأردنية** ، العدد(37) مجلد (1)، ص 34-36.

الزواهرة، عبد الغفور،(2001)، "**العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية(الملكية الأردنية)**"، الأردن، جامعة آل البيت، رسالة ماجستير غير منشورة.

السبيعي، سعود، (2009)، **الأزمات المالية العالمية وأسبابها وآثارها وانعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت**، ورقة مقدمة للملتقى الدولى لآفاق الاستثمار، الدورة الثالثة، الموافق 27-28 أبريل.

السعيد، سيد، (2006)، "**مراحل إدارة الأزمات والكوارث دور نظم المعلومات**"، ط 1، القاهرة: دار العلوم.

سويدان، نظام موسى ؛ حداد ، شفيق ابراهيم ،(2003)، "**التسويق مفاهيم معاصرة 2003**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

شاو، وليام، (2005)،**أخلاقيات منظمات الأعمال** ترجمة الخزامي، عبدالحكم احمد.عمان:دار الفجر للنشر والتوزيع.

الشعلان، ماجد ،(2002)، "**إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة**". الطبعة الأولى، دمشق: الأوائل للنشر والتوزيع.

الشمري، زينب محمود، (2003)، **رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين** . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

الشنواني، صالح، (1999)، "**التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال - مدخل المسؤولية الاجتماعية**".الإسكندرية:مركز الإسكندرية للسكان.

الطة، شهاب محمد محمود ، (2002)، "**المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية**،"رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.

طه، طارق، (2007)، "**إدارة المنظمات**"، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

الطيراوي، توفيق محمد حسين،(2008)، "**واقع الأزمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

العامري ، صالح مهدي؛ الغالبي ، طاهر محسن منصور، (2007)، "**الإدارة والأعمال**".عمان: دار وائل للنشر.

العامري ، صالح مهدي؛ الغالبي ، طاهر محسن، (2006)، "**المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات**": دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، عمان: دار وائل للنشر.

عباس، صلاح،(2004)، "**إدارة الأزماتفي المنشآت التجارية** "، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

عبد الوهاب، محمد رفعت، ومحمد، حسين عثمان، (2001)، "**تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية** "، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

عثمان، فاروق(2004)، "**التفاوض وإدارة الأزمات**"، الطبعة الأولى، القاهرة :دار الأمين للنشر والتوزيع.

عريقات، أحمد، (2009)، "**دور التمكين في إدارة الأزماتفي منظمات الأعمال** "، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

عصفور، محمد شاكر، (2007)،"**أصول التنظيم والأساليب** "، الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليوه، السيد، (2001)، "**إدارة الأزماتفي المستشفيات** ". القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع .

العمار، عبدالله، (2005)، **دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغالبي ، طاهرمحسن ؛ العامري ، صالح مهدي ،(2008)، "**المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال – الأعمال والمجتمع** "، ط2، عمان : دار وائل للنشر.

الغالبي، طاهر محسن محمد منصور، والعامري، صالح مهدي محسن ،(2001)، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية** "، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (6-8 نوفمبر 2001)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

فارس، علي، (2008)، **حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً**، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، المملكة المتحدة.

فتحي، محمد، (2001)، "**الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات**"، القاهرة: دار الإسلامية.

القطاونة، أيمن سليمان (2008) "**إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المزيج التسويقي**"، جامعة دمشق: سوريا، رسالة دكتوراه غير منشورة،.

قندح، عدلي، (2008)، "**المسؤولية الاجتماعية للشركات مضمون المفهوم**"، مقالة جريد العرب اليوم، عمان.

كوكس داني وهو وفر، جون،(2004)، **القيادة وقت الأزمات : 24 درساً في الإدارة ذات الأداء الرفيع**، ترجمة مكتبة جرير، الرياض : مكتبة جرير.

ماهر، أحمد، (2006)، "**إدارة الأزمات**"، ط 1، القاهرة: الدار الجامعية.

المعايطه، سالم، (2002)، "**أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية ومراحل التعامل معها خلال الفترة 1986-1997**دراسة ميدانية تحليلية "، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المغربي، كامل، (1994)،**الإدارة والبيئة والسياسة العامة** "، عمان: مكتبة بغدادي للنشر والتوزيع.

مكاوي، حسن، (2005)، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.

مهنا، محمد، (2004)، "**إدارة الأزمات :قراءة في المنهج**"، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة.

النادي، فتحي، (2008)،"المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)"، الإدارة، **مجلة إتحاد جمعيات التنمية الإدارية**، المجلد (45)، العدد الثالث، ص 35-58.

نجم، عبود نجم ،(2006)،" **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**". عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

الهدمي، ماجد، (2005)، "**مبادئ إدارة الأزمات: المرحلة والحلول**"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

لهميم، عبد اللطيف ،(2004)، "**إدارة الأزمة و قيادة الصراع في الموروث الإسلامي والمعاصرمحاولة في التنظير السياسي** "، القاهرة : المكتبة المصرية.

ب. المراجع الأجنبية:

Brent W. Ritchie, (2004), Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, **Tourism Management**, Vol. (25), Issue (6),, Pages 669-683

Carroll, Archie. (1991). **"The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders** ", Business- Horizons, p.42.

Carroll, Archie.(1979).**"A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**, Academy of Management Review, vol.4, No.4, pp.496-505.

Chang, C-P.(2006)." **The relationships among corporate social responsibility, corporate image and economic performance of high-tech industries in Taiwan",417-429**, Institution of Technological and Vocational Education and Human Resource Development, Southern Taiwan, University of Technology, Tai Pei City, Taiwan.

Chase, N., (2006). "Setting up a crisis recovering plan, **Journal Of Business Strategy**, 4(6), p.p: 3451.

Cool, K.O.& Schendel, D.(1987).**"Strategic Group Formation and Performance: The Case of The V.S Pharmaceutical Industry": "Management Science".**Vol. 33, No. 9:PP.1102-1124.

Cynthia G. Wargner ,(2005), **"proactive crisis management** ," world T rends & for costs, Vol. (10), Issue (3),, , p.7- 10.

Daft, R.J.(1988).**Management,**Chicago: the Dryden Press,p9.

Daniel Ray.(2001).**"Musurer et developper la satisfaction des clients"**, 2eme tirage edition d'organisation, paris, P22 .

Dawkins,M.and Jenny, R(2002). "**MORI" Corporate Social Responsibility Research**.

Desjardins، J. (2006). **"An Introduction to Business Ethics".**NewYork: McGraw-Hill.

Drucker, Peter F.(1954). **"The Responsibilities of Management"** Harper's Magazine.

Drucker, Peter F.(1977) "**An Introductory View of Management"** Harper's College Press U.S.A.

Dubrovski, D. (2004) Peculiarties of managing a company in crisis, **Total Quality Management & Business Excellence,** 15 (9-10), pp. 1199-1207

Dubrovski, D. (2004) Peculiarties of managing a company in crisis, **Total Quality Management & Business Excellence,** 15 (9-10), pp. 1199-1207

Emin Öcal, Emel Laptali Oral, Ercan Erdis(2006) Crisis management in Turkish construction industry, Building and Environment, Vol. (41), Issue (11),, Pages 1498-1503

Floltau, S., (2005), **Grisis Management: Planning For The Inevitable 4th Ed**., J&W., New York.

Ghada El-Kot, Mike Leat (2005) Investigating team work in the Egyptian context, **Personnel Review**, Volume: 34 Issue: 2 Page: 246 – 261

Ghobadian ,et.Al.(1994).**Service Quality: Concepts and Models. International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol.11,No.9,pp43-66.

Gove , ph (1981) Webster Third New International Dictionary . Massachusetts : Merriam Webster Inc

Gullatt , D . E & Long , D . (2007) . What Are The Attributes And Duties Of The School Crisis In Tervention Team **? NASSP Bulletin** , 80 (580) , pp104 – 113 .

Hale, Joanne E(2005.)**"** Crisis Response Communication challenges**" Journal Of Business Communication** ,Vol.43 issue 2, pp: 16-24.

Hartly, B. &Palmer, A.(2002).**"The Business Environment".** Newyork: McGraw-Hill, pp149.

Hartman، L. P. (2002). **"Perspectives In Business Ethics".**USA:McGraw-Hill.

Hopkins, Michael,(2001). "**Rate Your Company**", MHC International Ltd.Critics.

Howitt, Arnoldm, (2004), " **Crisis Management: Exercising Leader Ship in Extraordinary** Times. Nations Cities Weekly Ol.77.

Ince,D.(2000)."**Determinants of Social and Environmental Disclosures of the UK Companies in Environmental Policy Statements".**

Jari ,Kärnä, Hansen, Eric & Juslin Heikki, (2003),Social responsibility in environmental marketing planning, **European Journal of Marketing**, Vol. 37, P: 848 – 871

Jean, M. Monin .(2001).**"La satisfaction qualité dans les services"** , AFNOR,Paris, P108.

Jerson,F.Rechard.(1993).**"Measuring Customer Satisfaction"**، Translation by D.Khaled Al-Amri pp.15

Jiming. (2009) "Exploring the link between knowledge Management performance and firm performance", Unpublished Doctoral thesis.

Jones, G. R.، George J. M &Hill، C.W.(2000).**"Contemporary Management"**، USA:McGraw-Hill.pp162.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). **"The balanced scorecard-measures that drive performance"**. Harvard business Review,pp.70-80.

Katsioloudes, M.I.(2007). **Corporate Social Responsibility**: An Exploratory Study in the United Arab Emirates. Sam Advanced Management Journal Autumn.pp.9-20.

Kotler, P., (2000).**"Marketing Management"**, New Jersey: Prentice-Hall, P.40.

Lantos , Geoffrey P, (2001), The boundaries of strategic corporate social responsibility, **Journal of Consumer Marketing**, Vol: 18, Issue: 7, P: 595 – 632.

Lee, J., Woeste, J., and Heath, R. (2006) Getting ready for crises: Strategic excellence, "**Public Relations Review"**, Vol. (33), pp. 334-336.

Little John, R., (2005). **Crisis management: a team approach AMA**, New York.

Ludwing, E., (2005), "**How to prepare for your inevitable crisis**, American Banker, 34(170), p.p: 1015.

Luo, Xueming and Bhattacharya,C.B(2006).**"Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value**" Journal of Marketing,Vol.7o ,PP.1-18.

Macinati ,Manuela S.,(2007)The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service, **health Policy**, Volume (85), Issue (2), Pages 228-241.

Maignan, Isabelle, Ferrell, O.C& Ferrell, Linda, (2005), A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, **European Journal of Marketing,** Vol: 39, P: 956 – 977

Mathieu Gorge, (2006), Crisis management best practice – where do we start from? , **Computer Fraud & Security**, Issue 6, pp: 10-13

Moszynski, D., (2005), **Effective management: people organization**. New York, Hall Books.

Murthy ,K.V.B.(2007)."**Business Ethics and Corporate Responsibility**: A New Perspective on line' Available: at http: //mpra‹ub.uni-muenchen.de/ 2634.

Pol De Vos, Pedro Orduñez-García, Moisés Santos-Peñab and Patrick Van der Stuyft(2010) Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996–2008) **Health Policy,** Vol. (96), Issue (1), pp: 64-71

Pride, M, William and Ferrell, C.O. (1997)." **Management Concepts and Strategies** ", Ninth Edition, Houghton, Mifflin Company, Boston, pp.65.

Pride‹ W.M.‹ Hughes‹ R. J. & Kapoor‹ J. R. (2005). **Business.** USA: Houghton Mifflin Company.

Qu‹R.(2007).**Effects of Government Regulations‹Market Orientation and Ownership Structure on Corporate Social Responsibility in China**: An Empirical Study. International Journal of Management Vol.24No.3‹pp.582-591.

Robin, Donald ,P.(1987). "**Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy**: Closing the Gap Between Concept and Application," Journal of Marketing, PP.44-58.

Roman, M. , Ronald & Hayibot, Sefa and Agle R. Barbley, (2006) The Relationship between Social and Financial Performance", **Business and Social**, Vol.38, No.1, March, pp: 67-79.

Shaw‹ W.H.(2008). "**Business Ethics"**‹ USA: Thomson Wadsworth.

Sheldene K. Simola, (2005), Organizational Crisis Management: Overview and Opportunities Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. (57), Issue (3), pp:180-192.

Singhapakdi, Anusorn , Karande, Kiran Rao, C.P. &Vitell, Scott J., (2001), How important are ethics and social responsibility? – A multinational study of marketing professionals, **European Journal of Marketing,** Vol: 35, P: 133 – 153.

Smith‹ A.C. & Grosbois‹ D.(2010**)." The adoption of corporate social responsibility practices in the airline Industry "**Department of Tourism and Environment, Brock University, Canada, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 19, No. 1.

Tashman, peter & Rivera, Jorge.(2010**)."Are Members of Business for Social Responsibility More Socially Responsible?**"‹The Policy Studies Journal, Vol. 38, No.3.

Tsoutsoura‹ M.(2004).**"Corporate Social Responsibility and Financial Performance"**‹Applied Financial Project‹ Berkeley‹ Californan.pp.1-21.

Ulrich Bodmer, Vaughan David Roger (2009) Approaches to Preventing

Crises in Family Controlled Small Enterprises Journal of Neuroscience, **Psychology, and Economics**, Volume 2, Issue 1, , pp: 41-58

Vaaland ,Terje I., Heide, Morten& Grønhaug, Kjell, (2008), Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, **European Journal of Marketing**, Vol: 42, Issue: 9/10, P: 927 – 953.

Vointece, stevany Kristen (2008) **Learning Embedded in Organization's Culture Influences Organizational Performance**, University of New Mexico.

Waddock, Sandra, (2000)" **Will Social Responsibility Burn Up The Bottom Line", Monthly News Items**, August, 2000. www.2.bc.edu/ waddock

Wooten, L., and James, E. (2008)**"** Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, **Advances in Developing Human Resources"**, Vol. (10), No. (3), 352-379.

Wrigly, Rita, (2008), Crisis management plan, Waukegan Community Unit School District 60 ,1201 North Sheridan Road,Waukegan,Illinois.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الموظف الفاضل.....:.

صممت هذه الاستبانة للتعرف على"اثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكراً لكم تعاونكم ومؤكداً لكم بأن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام

الباحث

تركي العنزي

القسم الأول :

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة(x) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة التي تنطبق مع رأيك .

1- المؤهل العلمي :	( ) توجيهي فما دون	( ) دبلوم
	( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا
2- المسمى الوظيفي :	( ) مدير	( ) مساعد مدير
	( ) رئيس قسم	( ) موظف
3- الخبرة :	( ) دون 5 سنوات	( ) 6-10 سنوات
	( ) 11-15 سنة	( ) 16-20 سنة
	( ) أكثر من 20 سنة	
4- الحالة الاجتماعية :	( ) متزوج	( ) أعزب
5 - العمر:	( ) 29 سنة فأقل	( ) 30-39 سنة
	( ) 40-49 سنة	( ) 50 سنة فأكثر

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **اثر مراحل إدارة الأزمات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء السعودية.** يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.1	تجري إدارة الشركة التي أعمل بها البحث والتحليل للأحداث التي قد تؤدي لوقوع الأزمات.					
.2	تعتمد الشركة التي أعمل بها على فريق متخصص في تحديد الأحداث التي قد تؤدي لحدوث الأزمات.					
.3	تولي إدارة الشركة التي أعمل بها الاهتمام الكافي للأحداث التي قد تكون مؤثرة في حصول الأزمات.					
.4	إدارة الشركة التي أعمل بها تقوم بضبط الممارسات الخاطئة للعاملين بسرعة وكفاءة.					
.5	تعتمد الشركة التي أعمل بها تشكيل فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات.					
.6	لدى الشركة التي أعمل بها دليل عمليات واضح يحدد كيفية الاستعداد والوقاية من الأزمات.					
.7	لدى الشركة التي أعمل بها هيكل تنظيمي مرن يساعد في الاستعداد والوقاية من الأزمات.					
.8	تعتمد الشركة التي أعمل بها تعيين الكفاءات الإدارية للاستعداد والوقاية من الأزمات.					
.9	تستخدم الشركة التي أعمل بها التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمات.					
.10	تعتمد الشركة التي أعمل بها التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات عند حدوث الأزمات.					
.11	لدى الشركة التي أعمل بها قدرة عالية على توفير الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات.					
.12	توفر الشركة التي أعمل بها وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمات.					
.13	تقوم الشركة التي أعمل بها بتوجيه رسالة إعلامية لجمهور العملاء حول الأضـــرار التـــي سببتها الأزمات.					
.14	تعتمد الشركة التي أعمل بها سياسات للتقليل من الأزمات والحد من أسباب حدوثها.					
.15	تمتازالشركة التي أعمل بها بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط بعــد حدوث الأزمات.					
.16	لدىلشركة التي أعمل بها مرونة عالية في توفير الاحتياجات المالية والبشرية بعد حدوث الأزمات.					
.17	تستفيد الشركة التي أعمل بها بصورة فعالة من دروس الأزمات السابقة التي تعرض لها.					
.18	تعتمدالشركة التي أعمل بها تقييم فعّالية برامج إدارة الأزماتللوقوف على نقــاط القـــوة والضعف فيها.					
.19	تعتمد الشركة التي أعمل بها التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات.					
.20	تعتمدالشركة التي أعمل بها الدروس المستفادة من الأزمات السابقة ودمجها عند التخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات.					
.21	تحرص الشركة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة.					
.22	تسعى الشركة إلى التميز عن الشركات الأخرى بالأساليب المشروعة.					
.23	تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني.					
.24	تهدف الشركة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل.					
.25	تساهم الشركة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي.					
.26	تساهم الشركة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي يطبقها.					
.27	تلتزم الشركة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.28	تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل فلا يميز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين.					
.29	تتحمل الشركة الأضرار التي قد يتعرض لها العملاء أثناء تواجدهم في الشركة.					
.30	تؤكد الشركة على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة الأمنية.					
.31	تقوم الشركة بالترويج لإعمالها بشكل أخلاقي.					
.32	تنجز الشركة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي.					
.33	تؤكد الشركة على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة.					
.34	توفر الشركة فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.					
.35	تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعمل فيه.					
.36	تقدم الشركة منح وهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات مثلا.					
.37	تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية.					
.38	تساهم الشركة في دعم البنى التحتية للمجتمع المحلي (كالطرق والمراكز الصحية والمدارس).					
.39	تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.					
.40	تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم الدكتور
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور حلمي شحاده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الأستاذ الدكتور نضال الحوامده
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور خالد الزعبي
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور محمد المحاسنة
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور غازي أبو قاعود
جامعة مؤتة	إدارة عامة	الدكتور فاطمة ربابعة
جامعة مؤتة	إدارة أعمال	الدكتور رائد العضايلة
جامعة مؤتة	إدارة أعمال	الدكتور فيصل الشواوره